



**Catarina Marques
Evangelista de Lima**

**A IMPORTÂNCIA DOS FATORES CULTURAIS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DA INPLAS**



**Catarina Marques
Evangelista de Lima**

A IMPORTÂNCIA DOS FATORES CULTURAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA INPLAS

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Prof.^a Doutora Otília Pires Martins, Professora Associada com Agregação do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

À memória de meu pai, que partiu cedo de mais para poder
testemunhar o meu percurso.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Eng.^o Rui Fernando Beira dos Santos Brandão Tavares
Gestor da Inplas – Indústrias de Plásticos, S.A, reconhecido como especialista pela Universidade de Aveiro (arguente)

Prof.^a Doutora Otília da Conceição Pires Martins
Professora Associada com Agregação da Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

A concretização desta etapa, pontuada por uma experiência feliz, em meio empresarial, simboliza, também, a concretização de um percurso académico que exigiu muito trabalho e envolveu, forçosamente, quantos me ajudaram a transformar estes anos de formação num verdadeiro processo de construção pessoal. Assim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, participaram nesta minha trajetória de crescimento, muito particularmente durante a realização do estágio na Inplas, quero afirmar o meu reconhecimento e exprimir a minha gratidão:

– um agradecimento muito especial ao Grupo Simoldes, Divisão de Plásticos, em particular, à Inplas, pelo acolhimento exemplar, marcado pelo profissionalismo, eficiência e rigor, mas também por uma inusitada dimensão humana, atenta e calorosa. Ao longo de todo o estágio, a empresa proporcionou-me um quadro e uma vivência que me permitiram descobrir um universo rico de ensinamentos práticos e me fizeram crescer enquanto profissional. Foram muitas as pessoas que cruzaram o meu caminho, diariamente, e me apoiaram no meu trabalho, e a todas agradeço com a sinceridade de que sou capaz, mas deixo um “obrigado” muito sentido, ao Eng.º Rui Tavares e ao Eng.º Messias Gomes que me orientaram; à Eng.ª Aprígia Martins que me acompanhou; ao Miguel Cardoso que me fez perceber que a logística é uma parte essencial de qualquer fábrica; à D.ª Conceição que tão eficazmente me integrou e se mostrou incansável perante as minhas dúvidas e solicitações;

– à Doutora Otília Pires Martins, minha orientadora, no âmbito da Universidade de Aveiro, pela partilha de conhecimento e pelo acompanhamento atento. Esta última etapa não teria acontecido sem a sua colaboração. Levarei comigo os seus sábios conselhos que, por certo, me serão de grande utilidade num futuro muito próximo;

– à Universidade de Aveiro, e em particular ao Departamento de Línguas e Culturas, que me acolheram durante todo o meu percurso universitário e me facultaram as ferramentas necessárias para um futuro mais seguro e promissor. E também não esqueço, aqui, os professores que marcaram o meu percurso académico, pelo empenho e dedicação demonstrados na transmissão de saberes, decisivos para enfrentar, com maior confiança, um futuro profissional;

– aos meus colegas e amigos, pela ajuda e partilha solidária de experiências e conhecimentos;

– por fim, deixo um terno agradecimento à minha família, que me acompanhou, apoiou e encorajou em todos os momentos, permitindo que eu concluísse esta etapa com sucesso. O meu pai já não está presente fisicamente, mas, onde quer que esteja, sentirá, por certo, orgulho pelo modo como luto pela realização dos meus sonhos.

A todos, quero reiterar o meu reconhecimento sincero.

palavras-chave

comportamento organizacional, mapeamento, internacionalização, factores culturais

resumo

O relatório que aqui se apresenta, repertoria, descreve e analisa as atividades desenvolvidas no âmbito de um estágio realizado no seio da Inplas, empresa pertencente ao Grupo Simoldes. A Inplas, há vários anos no mercado, nacional e internacional, tem por vocação a produção de peças para grandes marcas da indústria automóvel, gerando e gerindo um volume considerável de negócios. Pela sua reputação internacional, marcada pela seriedade e a busca constante da excelência, esta empresa surgiu-nos como um alvo preferencial de estudo no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações empresariais. Com efeito, tomando em consideração a sua dimensão e importância, torna-se interessante obter o máximo conhecimento sobre o seu funcionamento e produção. O estágio curricular de que neste trabalho se dá conta permitiu, assim, a realização de um mapeamento de tarefas do Grupo Simoldes, Divisão de Plásticos, no sentido de aprimorar fluxos de operações e minorar custos desnecessários. E porque a empresa atua internacionalmente, devendo cumprir rígidos critérios de empresas como a Renault, a Volkswagen, Seat, etc., o estágio permitiu, ainda, a elaboração de uma reflexão sobre a forma como a Inplas se relaciona com as diferentes empresas estrangeiras – incidindo nas relações fornecedor-cliente – e sobre o papel e influência dos fatores culturais nos seus negócios internacionais.

keywords

organizational behavior, mapping, internationalization, cultural factors

abstract

This hereby presented report describes and analyses the activities developed during a placement that took place within Inplas, a company that belongs to the Simoldes Group. Inplas has been in the domestic and international markets for several years, and it deals with the production of parts for major automotive industry brands, presenting a considerable turnover. It was its international reputation as a remarkably serious company which is constantly pursuing excellence that made it a preferred target for this study within the Masters in Languages and Business Relations. Taking into consideration its dimension and importance, it becomes rather interesting to obtain as much knowledge as possible in regards to its *modus operandi* and its production. This placement allowed for the development of task mapping within the Simoldes Group, Plastics Division, in the sense of optimising workflows and reducing unnecessary costs. Due to the fact that this company operates internationally, it is obliged to comply with the strict criteria set by companies like Renault, Volkswagen, Seat, etc., which allowed for a reflection on how Inplas relates to different foreign companies – in terms of supplier-client relations – as well as the role and influence of cultural factors on its international business deals.

Índice

Primeira parte	21
1.Introdução	23
2.Apresentação da empresa	26
2.1.Grupo Simoldes	26
2.2.Simoldes Divisão de Plásticos e Inplas	27
3. Seleção e acolhimento na Inplas	32
4. Definição das atividades a realizar	33
5. Descrição das atividades realizadas	34
5.1. Objetivo A – Integrar a equipa de trabalho eficazmente	36
5.2. Objetivo B – Assegurar uma comunicação eficaz entre os vários interlocutores da EA	42
5.3. Objetivo C – Aplicar competências no âmbito da gestão documental	44
5.4. Objetivo D – Aplicar competências no âmbito da produção documental	49
5.5. Objetivo E – Utilizar aplicações informáticas para automatização e otimização de tarefas.....	51
6. Conclusão	58
Segunda parte	61
1. Introdução	63
2. Estratégia e competitividade	65
3. Cultura e sociedade	68
4. As empresas e as relações interpessoais.....	72
5. Conclusão	78
Terceira parte	81
1.Introdução	83
2.Metodologia de estudo	84

3.A gestão dos clientes na Inplas	85
4.A Inplas e os seus clientes.....	87
5.Conclusão.....	91
Considerações Finais	95
Bibliografia.....	101
1. Bibliografia	103
2. Webgrafia.....	106
Anexos.....	109
Anexo I - Plano de estágio.....	1
Anexo II - Organigrama Inplas.....	2
Anexo III - Entrevista às seguidoras de cliente	3

Índice de Figuras

Figura 1- Crescimento do Grupo Simoldes	26
Figura 2 – Presença mundial da Simoldes Divisão de Plásticos	28
Figura 3 – Logótipo do Grupo Simoldes, Divisão de Plásticos	29
Figura 4 - Organigrama da Divisão de Plásticos	30
Figura 5 – Cronograma com a calendarização das atividades desenvolvidas	35
Figura 6 – Etapas da análise dos processos internos da EA	39
Figura 7 - Pirâmide da Qualidade (imagem adaptada)	41
Figura 8 – Arquivo do mapeamento (folha 1)	47
Figura 9- Arquivo do mapeamento (folha 2).....	47
Figura 10 – Processo de redação de procedimentos e instruções	50
Figura 11 – Processo de redação de dossiers de afinação	50
Figura 12 – Processo de atualização da base de dados “Registo diário de problemas”	52
Figura 13 - Folhas do ficheiro “Arquivo”	53
Figura 14- Lista pendente	54
Figura 15 – Conteúdo da folha “Status”	54
Figura 16 – Estrutura dos fluxogramas	56
Figura 17 – Cultura organizacional representada segundo um iceberg.....	71
Figura 18 – Cultura organizacional representada segundo uma cebola	72
Figura 19 – Modelo esquemático do “McKinsey 7S Framework”	76
Figura 20 – Processo de comunicação (Robbins, 2005).....	76
Figura 21 – Esquema das responsabilidades das seguidoras de cliente	87
Figura 22 – Gráfico comparativo entre Portugal, Alemanha, França, Espanha e Hungria (adaptação do Hofstede Centre)	88

Índice de tabelas

Tabela 1- Legenda da sinalização por cores	45
--	----

“Há três tipos de empresas: empresas que tentam levar os seus clientes onde eles não querem ir; empresas que ouvem os seus clientes e depois respondem às suas necessidades; e empresas que levam os seus clientes onde eles ainda não sabem que querem ir.”

(Gary Hamel)

“O que é que a cultura pretende? Tornar o infinito compreensível.”

(Umberto Eco)

Primeira parte

Simoldes – um Grupo de sucesso

“Onde quer que você veja um negócio de sucesso, pode acreditar que ali houve, um dia, uma decisão corajosa.”

(Peter Drucker)

1. Introdução

O presente relatório visa inventariar, descrever e analisar todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular levado a cabo na empresa Inplas, no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, ministrado pela Universidade de Aveiro. Tratando-se de um trabalho prático que se destina à obtenção da última unidade curricular do curso, foi-nos facultada a integração num posto real de trabalho, com o objetivo de pormos em prática os conhecimentos teóricos e competências técnicas adquiridas ao longo de vários anos de formação, em meio académico, nomeadamente ao longo dos dois anos curriculares que enformam o Mestrado.

Por se tratar de uma empresa com uma sólida posição no mercado, e reconhecida como uma das melhores empresas portuguesas da indústria automóvel a nível internacional, a Inplas surgiu, no momento de decidirmos o caminho a seguir para a realização do estágio final, como a escolha ideal, quase incontornável.

Desde o início, tivemos a certeza de que a Inplas nos poderia proporcionar uma oportunidade única de consolidar competências e desenvolver novas valências e aptidões em diversas áreas que poderão constituir uma mais-valia para o nosso futuro profissional. Por outro lado, a situação geográfica da empresa, localizada a poucos quilómetros da zona da nossa residência, surgia, também, como um aspeto de não somenos importância, porquanto poderia traduzir-se numa maior disponibilidade nossa para colaborarmos e respondermos às várias solicitações da empresa. O facto de a empresa se encontrar inserida num grande Grupo permitir-nos-ia, ainda, aumentar os nossos conhecimentos no âmbito da comunicação e

comportamento organizacional, e assim adquirirmos ferramentas necessárias para o nosso futuro profissional.

Como se veio a verificar, os elementos atrás enunciados revelaram-se reais mais-valias e corroboraram a justeza da escolha.

O estágio teve a duração de seis meses, ocupando o arco temporal compreendido entre 5 de janeiro e 30 de junho de 2016. A orientação e supervisão do nosso trabalho estiveram a cargo/ foram assumidas pela da Prof.^a Doutora Otília Pires Martins, da Universidade de Aveiro, Eng.^o Rui Tavares, diretor da fábrica Inplas e pelo Eng.^o Messias Gomes, coordenador de processo na Inplas. A coexistência de orientadores/supervisores da Instituição de ensino – no caso presente, a Universidade de Aveiro – e da instituição/empresa de acolhimento do estagiário – no caso presente, a Inplas – constitui, na verdade, um dos vários aspetos positivos e dignos de realce na organização do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais. Com efeito, a conjugação dos vários saberes e dos conteúdos teóricos e práticos que os diferentes orientadores/supervisores/conselheiros proporcionam ao estagiário surge, no final do percurso, como algo de reconfortante e enriquecedor.

Desta feita, na primeira parte do relatório que intitulámos “Simoldes – um Grupo de sucesso”, tentaremos definir as diferentes etapas do estágio, bem como o enquadramento do mesmo. Assim, em jeito de abertura, impõe-se uma caracterização – ainda que breve –, do Grupo Simoldes, referindo, em particular, aspetos relacionados com a Divisão Plásticos e a Inplas. Abordaremos, de seguida, questões relativas ao processo de seleção e acolhimento, ao modo como foi delineado o plano de estágio, completando a nossa exposição através da enumeração e explicitação das diferentes atividades a realizar durante esse mesmo estágio. Concluiremos esta primeira parte do relatório, propondo uma reflexão crítica sobre o trabalho desenvolvido na entidade de acolhimento e estabelecendo uma comparação entre o plano de estágio projetado e as atividades efetivamente realizadas.

A segunda parte – “A importância dos fatores culturais na internacionalização da Inplas” – será dedicada à importância dos aspetos culturais na internacionalização da empresa. Considerando que os negócios são, cada vez mais, transversais, e assumem uma amplitude global, focaremos temas como a globalização, a internacionalização das empresas, a procura da vantagem competitiva explorando, consecutivamente, o tema das diferentes culturas bem como o das relações interpessoais nas empresas.

A terceira parte – “A interação cliente-fornecedor na Inplas: um estudo de caso” – surgirá como uma sequência natural das reflexões apresentadas na segunda parte porquanto nela tentaremos aplicar os conceitos teóricos ao tema relativo à interação cliente-fornecedor na Inplas, anteriormente evocados. Neste sentido, realizámos, para apoiar o nosso intento, uma entrevista às seguidoras de cliente da qualidade, pretendendo, nesta terceira parte, expor os resultados obtidos a partir da questão: «Numa área tão global como a indústria automóvel, as diferenças culturais far-se-ão sentir?».

Este relatório inclui, ainda, um conjunto de considerações finais através das quais tentaremos sintetizar as nossas experiências e vivências no seio da Inplas ao longo de todo o estágio. Fecham o relatório as fontes e referências (bibliografia e webgrafia), utilizadas para a elaboração do trabalho e um conjunto de Anexos que sustentam parte da nossa reflexão.

2. Apresentação da empresa

2.1. Grupo Simoldes

Como referido anteriormente, o estágio curricular teve como entidade de acolhimento a empresa Inplas, pertencente ao Grupo Simoldes, criado por António Rodrigues aquando a criação da Simoldes Aços, a 30 de novembro de 1959, em Oliveira de Azeméis, tendo iniciado a sua atividade como exportador apenas em 1961 (Tool Division, 2015). À medida que a empresa crescia e marcava o seu interesse pela indústria automóvel nasceu, em 1980, a Simoldes Plásticos. Desta forma, o Grupo Simoldes passou a ter duas divisões na sua produção – plásticos e aços – sendo que ambas as vertentes cresceram continuamente e têm presença internacional, como se pode constatar na figura 1. O Grupo possui fábricas em diversos países (Portugal, Brasil, França, Polónia, Argentina e República Checa) mas também marca presença internacional através dos Centros de Serviço ao Cliente (CSC), como em Espanha, Alemanha, Inglaterra, Suécia e Turquia (Plastic Divison, 2015).

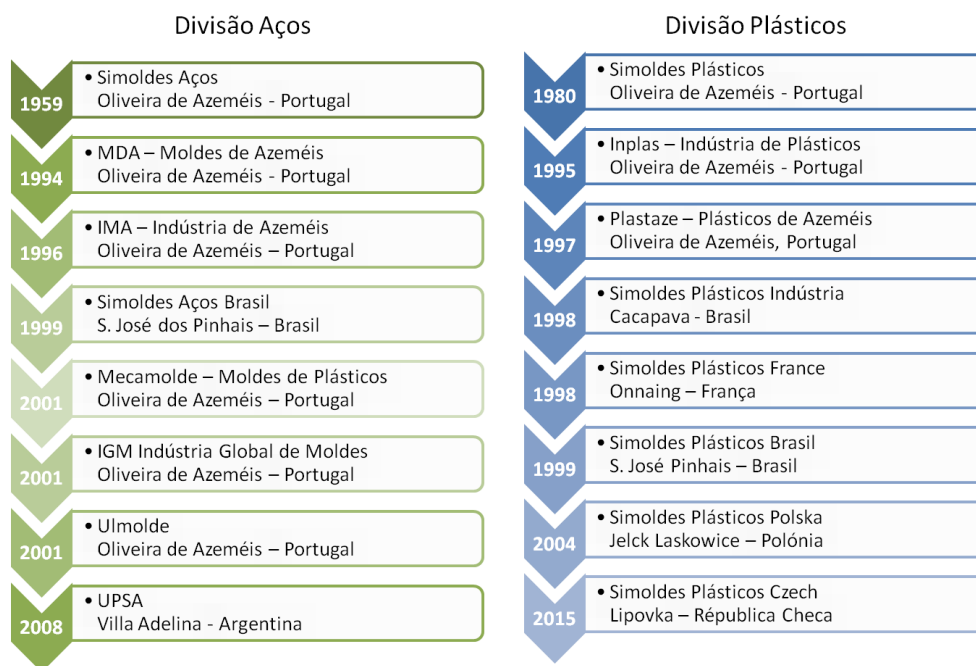


Figura 1- Crescimento do Grupo Simoldes
(esquema recriado de acordo com informações recolhidas)

A sua presença internacional possibilita que, atualmente, o Grupo seja considerado o maior fabricante de moldes da Europa, fator que incentiva a empresa a investir no desenvolvimento tecnológico de forma a produzir com elevados padrões de qualidade. Assim, a empresa

garante a sua carteira de clientes e expande cada vez mais o seu alcance. Atualmente, o Grupo Simoldes exporta para mais de 30 países, e entre eles estão a França, Alemanha, Turquia, Espanha, Suécia, Reino Unido, Estados Unidos da América e Holanda, por exemplo (Tool Division, sem data).

O Grupo tem como lema “*One Team, One Mission, One Simoldes*” (uma equipa, uma missão, uma Simoldes) e defende como padrões de qualidade a tentativa de produzir sem erro, o fazer bem à primeira, tal como foi possível constatar na visita às instalações da empresa ou fábrica. Esta filosofia reflete o seu funcionamento integrado, uma vez que, apesar de se gerirem autonomamente, as empresas têm de defender os interesses do Grupo, em sintonia, e respeitar as diretrizes provenientes da empresa mãe. Consequentemente, o Grupo atribui-se, como missão: «Ser a escolha preferencial dos (seus) clientes, colaboradores(as) e fornecedores, contribuindo para um crescimento sustentado e para a satisfação dos (seus) accionistas.», estando os seus principais valores relacionados com a confiança mútua e o cumprimento dos seus compromissos (Plastic Divison, 2015).

Considerando que a entidade de acolhimento do estágio pertence à divisão de plásticos, centrar-se-ão as atenções sobre a Simoldes Plásticos pois é nessa vertente que reside a relevância do trabalho descrito no presente relatório.

2.2. Simoldes Divisão de Plásticos e Inplas

A Simoldes Plásticos surgiu, como já referimos, em 1980, para dar resposta à necessidade de produzir ferramentas para a injeção em plástico. Posteriormente, em 1981, esta unidade passou a produzir para a indústria automóvel, com o projeto *Renault* 11, com o qual obteve a distinção de *Europe Supplier* (Fornecedor Europa). Assim, com o decorrer dos anos, a Simoldes Plásticos foi aperfeiçoando técnicas e alcançando prémios entre a *Ford*, a *Renault* e a *Philips*, por exemplo, surgindo, então, a necessidade de abrir novas fábricas.

Desta forma, em 1995, surge a Inplas – Indústrias de Plásticos, S.A., em Oliveira e Azeméis e, um ano depois, a Plastaze – Plásticos de Azeméis, S.A. O crescimento sequencial permitiu a criação, em 1998, do Grupo Simoldes, Divisão de Plásticos ao qual se juntaram a Simoldes Plásticos Indústria (1998), Simoldes Plásticos França (1998), Simoldes Plásticos Brasil

(1999) e Simoldes Plásticos Polónia (2004), tendo-se, no ano passado – 2015 –, expandido, também, para a República Checa (conforme representado na Figura 2).

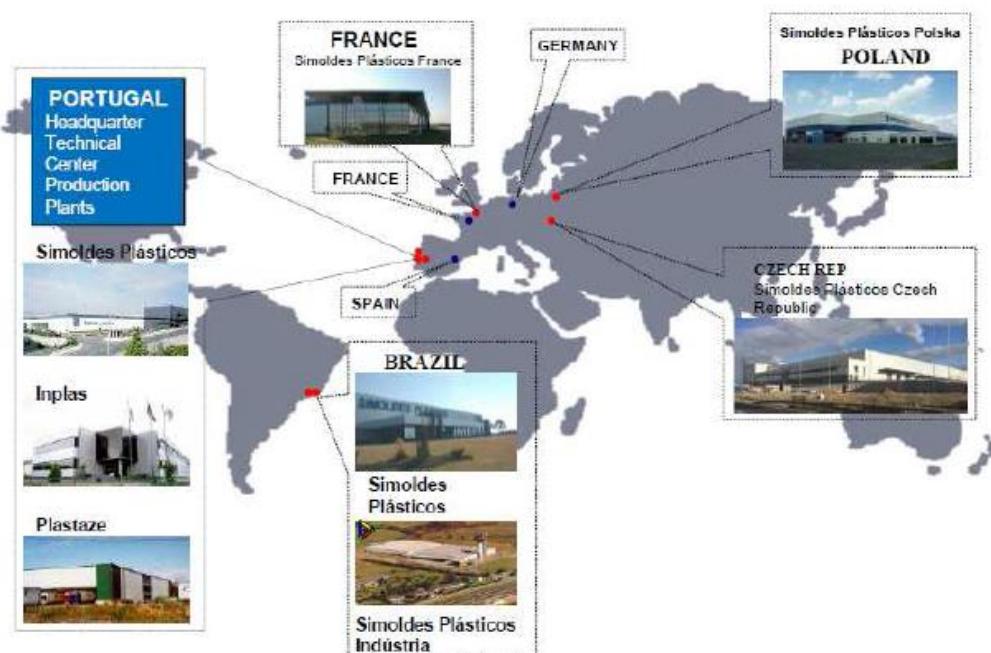


Figura 2 – Presença mundial da Simoldes Divisão de Plásticos
(imagem recolhida na empresa)

A mais recente aposta da Simoldes, Divisão Plásticos, no mercado Checo, foi influenciada pelo investimento de cerca de 262 milhões de euros pela *Skoda Auto* (Negócios, 2015). Este investimento, por parte do Grupo, possibilita uma grande aproximação ao maior produtor automóvel da República Checa sendo, também, uma excelente oportunidade de expansão internacional. Esta fábrica conta com 22 mil metros quadrados e, até 2017, o Grupo pretende contratar 300 colaboradores, tal como é possível ler-se na sua página do Linked In.

Assim, atualmente, a Simoldes, Divisão de Plásticos está sediada na Zona Industrial de Oliveira de Azeméis e emprega, aproximadamente, 3400 colaboradores a tempo inteiro. A sua localização confere-lhe uma posição estratégica pois encontra-se a 35 minutos de distância do Porto, mantendo proximidade com três grandes mercados têxteis – Oliveira de Azeméis, Moreira da Maia e Marinha Grande. Simultaneamente, a sua internacionalização permite-lhe estar mais perto dos seus clientes o que garante um melhor acompanhamento e uma apreciável redução dos custos de distribuição.

Por constituírem um Grupo que defende os mesmos interesses e para o qual as empresas trabalham em conjunto, as diversas empresas partilham, também, o mesmo logótipo, representado na Figura 3. Apesar de cada empresa ter a sua individualidade, e por isso ter um logótipo próprio embora partilhando a estrela característica do logótipo conjunto, o logótipo coletivo permite identificar o Grupo e representá-lo internacionalmente.



Figura 3 – Logótipo do Grupo Simoldes, Divisão de Plásticos

O reconhecimento internacional que ele tem vindo a conquistar deve-se, sobretudo, à qualidade dos produtos manufaturados, assegurando à divisão de plásticos várias certificações e prémios. Em 1996, a Simoldes Divisão de Plásticos conquistou a sua primeira certificação ISO 9000, tendo, dois anos depois, conseguido a ISO 9001: 2000. Já em 2001, a divisão ganha a certificação ISO TS 16949:2000, norma específica para a indústria automóvel (Plastic Divison, 2010a). Atualmente, a Simoldes – Divisão de Plásticos é auditada regularmente, nomeadamente para certificar que continua a cumprir todas as normas da ISO TS 16949, tal como nos referiu a Dr.^a Vanda Rodrigues, colaboradora do Departamento da Qualidade. O Grupo também conquistou vários prémios provenientes dos seus clientes: o *General Motors Supplier Quality Excellence Award* e o *PSA Peugeot Citroen Certification Fournisseur Majeur* são dois dos exemplos mais relevantes.

A Simoldes, Divisão Plásticos é, pois, constituída por empresas de injeção de termoplásticos focando-se, essencialmente, como já referimos, na produção de componentes para a indústria automóvel, tendo como clientes marcas automóveis internacionalmente reconhecidas: *Renault, Volvo, Volkswagen, Audi, Nissan, Toyota, Porsche, Honda, Mercedes e Mitsubishi* (Plastic Divison, 2010b). Deste modo, a divisão de plásticos é responsável por produzir, entre outros componentes, partes interiores automóveis, painéis de portas, bagageiras, consolas, componentes para tejadilhos etc. A empresa produz também, embora com menor expressão ao nível do volume de vendas, carrinhos de compras, assentos de carro para

crianças, botijas de gás e grades de cerveja. Nestas outras áreas podemos destacar, por exemplo, a marca de puericultura *BebeConfort*.

A Inplas, em particular, centra a sua atividade exclusivamente na indústria automóvel e trabalha para três clientes principais. A fábrica tem uma área total coberta de 15 000 m², ocupada por máquinas entre as 80 e as 1100 toneladas, sendo de destacar a linha de pintura e tampografia de produtos, como consta do manual de receção e acolhimento. A nível de organização interna, a Inplas segue a estrutura hierárquica esquematizada no organigrama apresentado no Anexo II, tendo sempre em consideração a organização geral da Divisão de Plásticos (Figura 4).

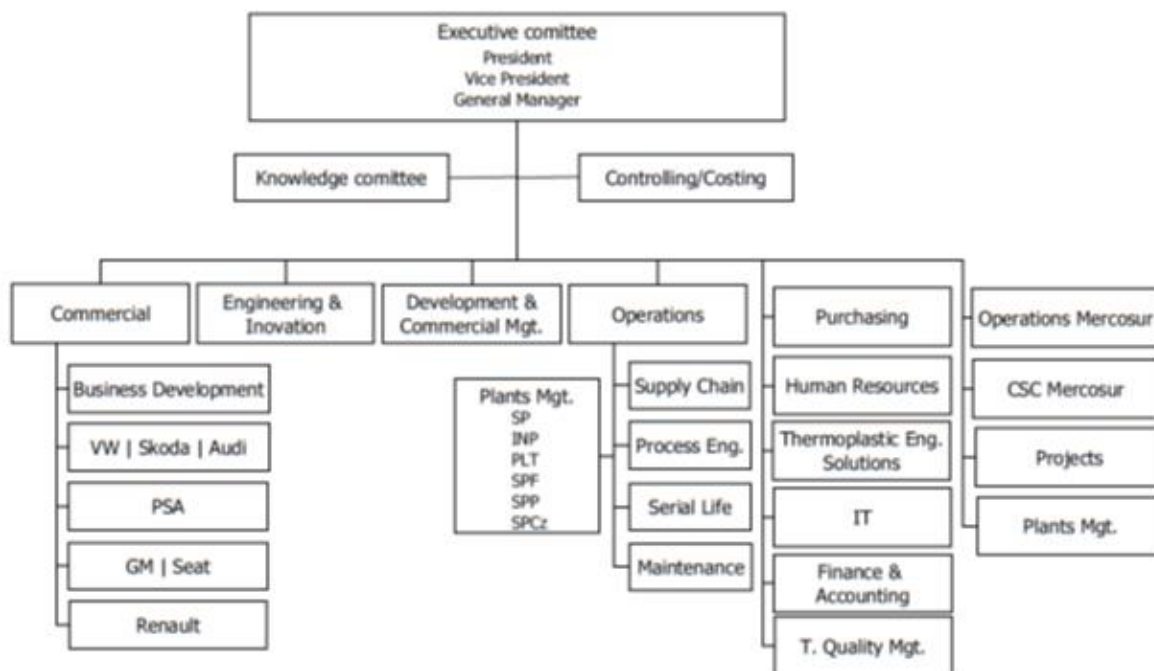


Figura 4 - Organigrama da Divisão de Plásticos
(imagem recriada de acordo com informações recolhidas na documentação da empresa)

Como se pode observar na figura 4, a Divisão de Plásticos é presidida por um comité executivo, do qual fazem parte o presidente, o vice-presidente e o diretor geral que, por sua vez, são apoiados pelo departamento de controlo de custos e comité de conhecimento. Reportando diretamente ao comité executivo, encontram-se os departamentos comercial, de engenharia e inovação, desenvolvimento e gestão comercial, operações, compras, recursos humanos, soluções termoplásticas, informática, finanças e contabilidade, qualidade e os

departamentos ligados à comercialização para países da América do Sul – *Operations Mercosur, CSC Mercosur, Projects e Plants Management*.

Desta forma, e tendo em consideração que a Divisão de Plásticos coordena o funcionamento das várias fábricas de plásticos do Grupo Simoldes, os departamentos representados no organigrama dão apoio a todas as fábricas. Consequentemente, cada fábrica tem uma pequena representação dos departamentos que mais lhe são úteis, agindo em coordenação com os departamentos centrais.

Relativamente à Inplas, e analisando o organigrama presente no Anexo II, esta tem como Presidente, o Eng.º Rui Tavares, diretor de fábrica – a sua missão consiste em coordenar o funcionamento da fábrica ocupando uma posição de gestor e estratega. Note-se que, paralelamente a todas as exigências que supõe o cargo que desempenha no âmbito da coordenação da Inplas, o Eng.º Rui Tavares aceitou a tarefa ingrata de supervisor do nosso estágio. Subordinados à direção de fábrica encontram-se os responsáveis pelas áreas de produção, recursos humanos, finanças, lançamento de projetos, manutenção, engenharia de processo, qualidade e logística.

O setor da Produção divide-se em três áreas – injeção, linha de pintura e linha de montagem – sendo que cada uma delas está relacionada com o tipo de tarefas realizadas. Estas três áreas encontram-se bem definidas no terreno, visto que cada uma ocupa o seu espaço específico na organização da fábrica e se encontram bem segmentadas e identificadas. Assim, o setor da Produção coordena toda a produção da Inplas.

A dar apoio direto à área da Produção, encontram-se a Manutenção e a Logística: a Manutenção alberga técnicos em diversas áreas (mecânica industrial, manutenção de moldes, eletricitas, robots e periféricos, por exemplo) que têm por missão solucionar os problemas técnicos relativos às máquinas usadas na produção; a Logística coordena o aprovisionamento da fábrica, e, em cooperação com os departamentos centrais (Figura 4), é responsável por satisfazer as necessidades diárias relacionadas com os materiais, embalagens e matérias-primas e garantir a correta expedição dos produtos.

Consequentemente, o setor da Qualidade trabalha em estreita colaboração com o departamento de qualidade central, respeitando as normas por eles disseminadas, tendo como principal objetivo garantir a qualidade dos produtos fabricados. Assim, este setor tem seguidores de cliente cuja principal função consiste em receber e analisar as reclamações

provenientes dos clientes e residentes de clientes que trabalham nas instalações desses mesmos clientes e que têm por missão analisar os produtos enviados pela Inplas e minimizar os efeitos negativos de um incidente. De forma a evitar problemas com os clientes e assegurar o correto funcionamento da fábrica existem, também, equipas nas áreas da melhoria contínua, controlo de processo e sistema da qualidade. Existe, ainda, uma área referente à qualidade de fornecedor que procede às reclamações do material recebido negociando a resolução que melhor se adequa a ambas as partes.

Dando apoio a todos os setores atrás descritos, encontra-se, ainda, o setor da Engenharia de Processo, chefiado pelo Eng.º Messias Gomes e que alberga serralheiros, técnicos de robot e automação. O principal objetivo deste sector prende-se com a tentativa de melhorar os processos usados na fábrica, de modo a criar métodos inovadores que reduzam os custos e tempo desperdiçado.

Existe, ainda, o *launch leader* que é responsável pelo lançamento de novos projetos na fábrica e que acompanha o projeto desde o momento da sua idealização até ao momento da sua implementação em fábrica. Deste modo, o *launch leader* tem como principais funções acompanhar a negociação com clientes e fornecedores bem como a preparação dos recursos necessários para a implementação do projeto e o controlo dos ensaios realizados, por exemplo.

Paralelamente a todos os outros setores, encontram-se o setor Financeiro - responsável por validar todas as despesas da fábrica e emitir notas de encomenda –, e o setor dos Recursos Humanos que, por sua vez, está presente nas áreas da higiene, segurança e limpeza e presta apoio diário à fábrica, nomeadamente em questões como recibos de vencimento, cartões de picar o ponto e faltas, por exemplo.

3. Seleção e acolhimento na Inplas

A Simoldes surgiu, desde cedo, como uma aposta de eleição para a realização do nosso estágio por se tratar de um nome com grande prestígio nacional e ter também já alcançado o reconhecimento internacional. Estas características aliadas ao facto de se tratar de um gupo com instalações fabris foram determinantes para a nossa escolha. Tratava-se, claramente, de um Grupo que nos iria permitir uma grande aprendizagem ao nível de comportamento bem

como a nível das operações. Assim, numa fase inicial, exploratória, enviámos uma carta de apresentação acompanhada de um *curriculum vitae* e de uma carta de recomendação, expondo os nossos anseios e motivações para a realização de um estágio no seio do Grupo. A resposta, assinada pela Dr.^a Paula Alexandra, dos Recursos Humanos da Simoldes, Divisão de Plásticos, revelou-se animadora e ia no sentido de uma reunião com o Eng.º Rui Tavares, futuro supervisor do estágio, e o Eng.º Messias Gomes por forma a discutir e avaliar a pertinência, para o pretendido, o nosso percurso académico e competências.

A reunião teve lugar no edifício da Simoldes, Divisão de Plásticos, em Oliveira de Azeméis, e decorreu no dia 21 de outubro de 2015. Após a entrevista, houve lugar a uma visita das instalações da Inplas, e a uma explicitação do tipo de trabalho que era pretendido. Tivemos, assim, a oportunidade de perceber em concreto quais as tarefas a executar o que rapidamente nos permitiu tomar a decisão definitiva sobre o estágio.

Posteriormente, em conjunto com as entidades competentes, na universidade de Aveiro, e com a Dr.^a Paula Alexandra e com o Eng.º Rui Tavares, fomos delineando o plano de estágio. Concluídas as burocracias inerentes ao estágio, definiu-se como data de início o dia 5 de janeiro de 2016. No dia previsto, iniciámos uma nova etapa, na condição de estagiária. Os Recursos Humanos da Inplas forneceram-nos todas as informações práticas sobre as normas básicas de funcionamento, nomeadamente fardamento e marcação de ponto. Após uma visita para conhecer os escritórios da fábrica, ocupámos o nosso posto de trabalho, que tinha a particularidade de se situar em *openspace* e ser partilhado pelos demais membros administrativos e chefias de fábrica o que possibilitou um contacto direto com os colaboradores.

4. Definição das atividades a realizar

A integração no mundo profissional pressupõe a alocação a uma determinada função. Assim, e considerando que o estágio visava permitir-nos pôr em prática alguns dos conhecimentos e competências que fomos adquirindo ao longo do nosso percurso académico, quer durante a Licenciatura, quer no decurso do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, começámos por elaborar um plano de estágio. Tratava-se, antes de mais, definir e planificar as tarefas a serem executadas ao longo dos seis meses de estágio.

Tomando em conta as várias áreas científicas que enformam o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais definimos, como áreas de incidência, a cultura organizacional, as línguas e as aplicações informáticas, como se poderá confirmar através do plano de estágio, disponível no Anexo I. O nosso principal objetivo prendeu-se, essencialmente, com a tarefa de mapeamento dos processos ao longo da cadeia de valor da Inplas. Nesse âmbito, definiu-se que o essencial do nosso trabalho consistiria em tentar levar a cabo três atividades principais:

- ✓ documentação de processos identificados no Mapeamento das Operações;
- ✓ procedimentação de todas as tarefas associadas a esses processos, de acordo com o Sistema de Qualidade em vigor;
- ✓ certificação da transversalização e traduções do Manual das Operações de todas as fábricas – Portugal, França, Polónia e República Checa.

O plano de estágio revelou-se um instrumento de trabalho indispensável, incontornável, até, porquanto nele se desenhou uma visão clara daquilo que se pretendia obter e posteriormente permitiu que tanto a entidade de acolhimento como a estagiária pudessem trocar ideias. Desta forma, tivemos também, na nossa qualidade de estagiária, uma visão mais ampla da dimensão e substância das tarefas que nos aguardavam e assim nos foi possível uma melhor preparação para desempenhar, o mais eficazmente possível, a nova etapa no nosso percurso formativo.

5. Descrição das atividades realizadas

As atividades realizadas no âmbito do estágio curricular tiveram, como ponto de partida, o Plano de Estágio, previamente apresentado e presente no Anexo I. As atividades, como também já referimos, abrangiam três áreas – cultura organizacional, línguas e aplicações informáticas.

As atividades integradas nas áreas mencionadas sofreram, no entanto, algumas alterações no sentido de melhor se adequarem ao contexto vivenciado ao longo de toda a duração do estágio. Para uma maior otimização do tempo previsto para a realização de todas as tarefas, elaborámos um cronograma de atividades (Figura 5), que sintetiza o trabalho efetuado e mostra a evolução ao longo do estágio.

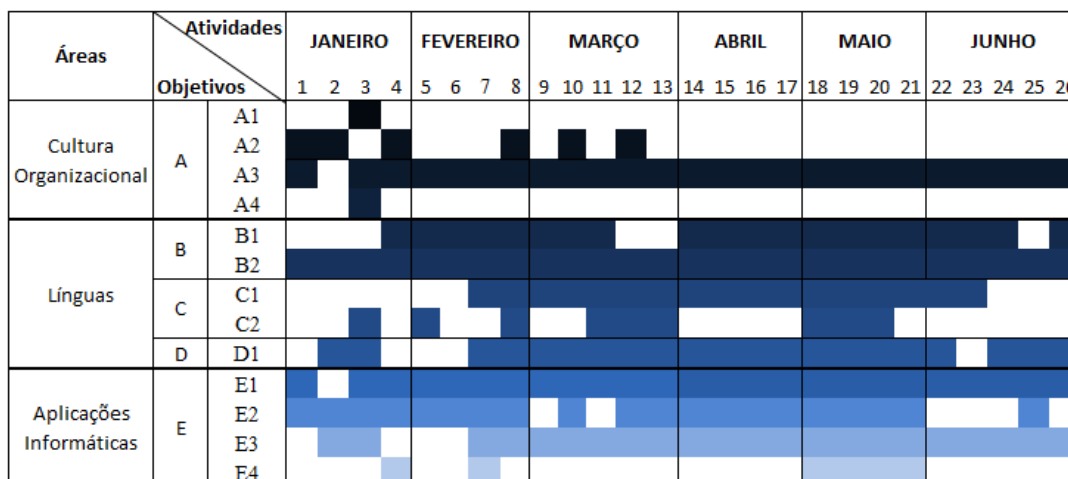


Figura 5 – Cronograma com a calendarização das atividades desenvolvidas

Assim, como se pode verificar, o cronograma de atividades encontra-se segmentado por período de tempo e atividades que, em parte, estão relacionadas com as áreas de formação no Mestrado em Línguas e Relações Empresariais. No topo do cronograma encontram-se seis colunas principais que se referem aos meses de estágio, sendo que cada uma se encontra subdividida em semanas, permitindo, assim, uma visualização da evolução semanal das atividades de estágio.

Horizontalmente, encontram-se as áreas de formação, os objetivos que se pretendem alcançar e as atividades subjacentes a cada objetivo, sendo que o objetivo A está relacionado com a cultura organizacional, os B, C e D com as línguas e o E com as aplicações informáticas. Todavia, como se pode constatar no cronograma, adotou-se uma nomenclatura alfanumérica, seguidamente explicada, com o intuito de compactar o cronograma, torná-lo mais objetivo e permitir uma fácil interpretação:

- ✓ Objetivo A – Integrar a equipa de trabalho eficazmente:
 - A1 – Análise do manual de acolhimento.
 - A2 – Recolha de informação sobre a EA.
 - A3 – Análise dos processos internos da EA.
 - A4 – Aquisição de conhecimento técnico.
- ✓ Objetivo B – Assegurar uma comunicação eficaz entre os vários interlocutores da EA:
 - B1 – Gestão de correio eletrónico.
 - B2 – Estabelecimento de contactos entre os diversos departamentos.

- ✓ Objetivo C – Aplicar competências no âmbito da gestão documental:
 - C1 – Tratamento e manutenção de arquivo.
 - C2 – Consulta e reconhecimento de arquivos.
- ✓ Objetivo D – Aplicar competências no âmbito da produção documental:
 - D1 – Redação de diversos documentos de teor empresarial.
- ✓ Objetivo E – Utilizar aplicações informáticas para automatização e otimização de tarefas:
 - E1 – Criação e manutenção de bases de dados em Excel.
 - E2 – Criação de fluxogramas.
 - E3 – Utilização do Microsoft Office.
 - E4 – Manuseamento do Xpert.

5.1. Objetivo A – Integrar a equipa de trabalho eficazmente

O objetivo A pretendia que a estagiária fosse capaz de integrar a equipa de trabalho eficazmente e executasse quatro atividades principais na área da cultura organizacional:

- ✓ A1 – análise do manual de acolhimento;
- ✓ A2 – recolha de informação sobre a EA;
- ✓ A3 – análise dos processos internos da EA;
- ✓ A4 – aquisição de conhecimento técnico.

Como se pode verificar no cronograma da Figura 5, as atividades atrás enunciadas, começaram a ser desenvolvidas logo na primeira semana de estágio embora não tenha sido o ênfase principal. A atividade A3, por se encontrar diretamente relacionada com o nosso trabalho diário, enquanto estagiária, foi a única atividade que decorreu ao longo das várias semanas de estágio de forma constante.

5.1.1. A1 – Análise do manual de acolhimento

O manual de acolhimento tem como principal objetivo constituir um guia para os novos colaboradores da organização agrupando informações diversas e úteis sobre o modo de funcionamento geral, a estrutura hierárquica, os benefícios sociais, os serviços de apoio e as políticas de recursos humanos. Assim, no âmbito da formação, no departamento da

qualidade, explicado no ponto A4 – Aquisição de conhecimento técnico –, pudemos consultar o manual de integração e acolhimento da Simoldes, Divisão de Plásticos.

Este manual revelou-se um documento fundamental na nossa integração como estagiária pois explanava os direitos e deveres dos colaboradores, nomeadamente aspetos relacionados com o regulamento interno, a higiene e segurança ou aspetos práticos como a marcação do ponto ou justificação de faltas. Este o manual de acolhimento permitiu uma recolha objetiva sobre determinados momentos da história da empresa, apresentados previamente na secção 2.2. Simoldes Divisão de Plásticos e Inplas.

Apesar de o documento ter sido analisado na íntegra, durante a terceira semana de estágio, as dúvidas que ainda permaneciam, puderam ser esclarecidas ao longo das semanas seguintes. Durante o estágio foi possível observar a aplicação das normas apresentadas no manual e analisar e como a empresa se organiza, e perceber quais os efeitos e benefícios do seu funcionamento.

5.1.2. A2 – Recolha de informação sobre a EA

A recolha de informação sobre a entidade de acolhimento permitiu-nos obter um conhecimento sustentado sobre aspetos relativos ao funcionamento geral da empresa, nomeadamente no que concerne o relacionamento social entre colaboradores, as normas a cumprir, o reconhecimento de espaços, entre outros aspetos. Como se poderá observar através do cronograma de atividades apresentado na Figura 5, esta parte do processo foi levada a cabo, maioritariamente, durante o primeiro mês de estágio.

Numa primeira fase, embora de modo aleatório no tempo, tivemos a oportunidade de conhecer as diversas secções da Inplas – produção, logística, manutenção e recursos humanos. O acompanhamento, por parte da fábrica, foi assumido, sobretudo, por operadores fabris que nos foram explicando sucintamente os vários processos e tarefas associadas a cada setor. Paralelamente ao reconhecimento da fábrica e instalações, o contacto direto com os vários colaboradores no *openspace* permitiu-nos obter informações sobre regras sociais, nomeadamente as cores do fardamento, os horários dos turnos de trabalho, sobre os responsáveis de departamentos e funcionamento conjunto do Grupo. O primeiro mês foi, assim, fundamental para recolher as mais diversas informações sobre o funcionamento da

estrutura de acolhimento, mas também sobre os projetos em que a Inplas marca presença e perceber de que forma a indústria automóvel funciona.

Após o primeiro mês de estágio, a recolha de informação sobre o funcionamento geral da empresa diminui de intensidade, tendo-se centrado, sobretudo, na recolha e análise de informação sobre os processos inerentes à entidade de acolhimento, aspeto que teremos ocasião de explicitar mais à frente, no ponto A3, relativo à Análise dos processos internos da EA, impulsionada pelo trabalho de mapeamento. Na 8.^a semana do nosso estágio tivemos acesso às instalações de metrologia da Inplas. Esta secção está alocada ao departamento da qualidade e tem como objetivo averiguar a qualidade das peças produzidas fazendo medições 1D e utilizando meios de controlo que simulam a envolvente da peça no automóvel. Esta visita permitiu-nos perceber de que forma são realizados os controlos e melhor interpretar os processos inerentes à qualidade. Um pouco mais tarde, na 10.^a e 12.^a semanas, conhecemos as instalações fabris da Simoldes Plásticos – injeção, manutenção, triagem, unidade de revestimentos, metrologia e laboratórios – onde tivemos ocasião de observar diferentes processos de produção, bem como, diferentes produtos. Notámos, por exemplo, que, enquanto a Inplas utiliza essencialmente plásticos, na sua produção, a Simoldes Plásticos utiliza, em determinados postos de trabalho, vidros. 5.1.3. A3 – Análise dos processos internos da EA.

Como previamente anunciámos, a nossa principal tarefa prendeu-se com o mapeamento dos processos da Divisão de Plásticos, que consistiu em definir, por escrito, as etapas necessárias para a realização de uma determinada atividade. Assim, para definir e descrever os processos, foi necessário proceder a uma recolha intensa de informação junto dos colaboradores da Inplas e Simoldes pois alguns dos processos eram comuns às várias fábricas e encontravam-se centralizados.

A análise dos processos ocorreu a nível teórico e prático. Primeiramente, foram-nos facultados os fluxogramas (consultar exemplo de fluxograma na secção 5.5.2. E2 – «Criação de fluxogramas», Figura 16), previamente realizados por uma equipa multi-departamental, com os processos e procedimentos a mapear. Contudo, e considerando o facto de o estágio no Grupo Simoldes constituir o nosso primeiro contacto com a indústria automóvel e com todos os aspetos associados à manufatura, é nosso dever sublinhar que quase todos os processos nos eram desconhecidos. Tivemos, assim, de recorrer à ajuda de vários

colaboradores para explicação dos mesmos. Numa segunda fase, foi-nos possível observar a execução do processo em fábrica para obtermos um maior entendimento sobre o assunto e melhor compreender a sequência das tarefas. Com a familiarização dos processos, esse entendimento tornou-se mais rápido e, numa terceira fase, tentámos, já, proceder a uma análise crítica ao trabalho executado, tornando-o mais rigoroso. Na totalidade, considerámos 48 fluxogramas iniciais que originaram a realização de 19 procedimentos e 51 instruções.

5.1.3. A3 – Análise dos processos internos da EA

O mapeamento de processos, nosso principal objetivo, exige o estudo dos fluxos existentes desde o pedido efetuado pelo cliente, passando pelo contacto com o fornecedor, o armazenamento e transformação da matéria-prima, até à obtenção do produto final e seu posterior fornecimento ao cliente. O mapeamento correto da cadeia de valor permite que a empresa identifique os desperdícios e assim melhore as suas metodologias, investindo nas oportunidades. O principal objetivo desta análise é o de permitir que a direção de operações possa utilizar o mapeamento para fins estratégicos, no sentido de melhorar o funcionamento geral das fábricas.

Desta forma, foi-nos atribuído um conjunto de 42 fluxogramas iniciais, elaborados por uma equipa multi-departamental, que sistematizaram processos inerentes ao departamento de Operações do Grupo Simoldes, Divisão de Plásticos. O conjunto de fluxogramas forma um esquema visual que contribuiu para a compreensão geral do processo. Foi, contudo, necessário adotarmos uma abordagem mais assertiva pois o nosso conhecimento prévio sobre a indústria era nulo.

Assim, a análise dos processos internos da entidade de acolhimento subdividiu-se em cinco partes, como esquematizado na figura 6, tendo sempre, como referência, a cadeia de valor interna que esquematiza os vários postos por onde a informação/materiais/produtos passam.

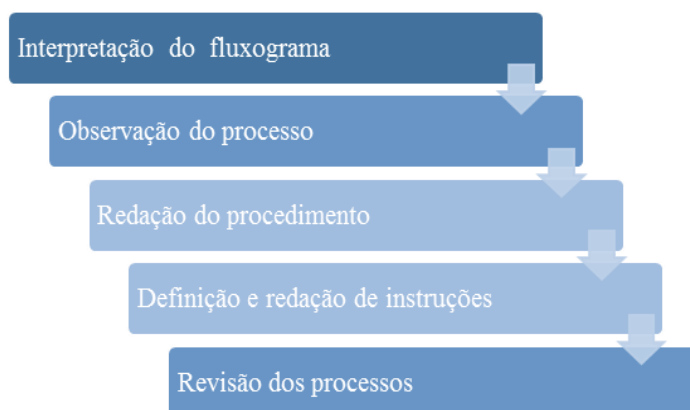


Figura 6 – Etapas da análise dos processos internos da EA

Em primeiro lugar, foram analisados e interpretados os fluxogramas, com o intuito de perceber a sua estrutura e entender o circuito da informação. No entanto, tratando-se, como já referimos, da nossa primeira experiência em meio fabril, foi necessário observar o processo em fábrica, abordando os colaboradores e solicitando o seu contributo, tal como se explica na secção 5.2.2. B2 – «Estabelecimento de contactos entre os diversos departamentos» –, com o intuito de adquirir mais amplos conhecimentos e poder descrever o processo com maior precisão. Posteriormente, elaborámos o procedimento associado ao fluxograma (consultar secção 5.4.1. D1 – «Redação de diversos documentos de teor empresarial»). Após a execução dos procedimentos, os documentos foram revistos no sentido de se definir quais as etapas que pressupõem a redação de uma ficha de instrução, isto é, de uma explicação mais detalhada sobre o seu processo (tal como vem descrito na secção 5.1.4. A4 – «Aquisição de conhecimento técnico»). O processo de redação das instruções implicou uma análise mais cuidada por requerer maior grau de detalhe na redação do documento e porque foi necessário elaborar um fluxograma para esquematizar o fluxo da informação. As últimas três semanas de estágio foram dedicadas, à revisão conjunta do mapeamento realizado.

Após a análise e mapeamento de todos os processos, durante as últimas três semanas de estágio fizemos uma revisão de todo o trabalho executado no sentido de o submeter à Direção de Operações e outras partes intervenientes. Em seguida, com auxílio do Eng.º Rui Tavares, agendámos várias reuniões conjuntas para uma análise cuidada do Manual das Operações executado que visava repertoriar os aspetos a corrigir ou melhorar.

5.1.4. A4 – Aquisição de conhecimento técnico

Para podermos compreender o processo de mapeamento de tarefas, recebemos formação adequada, ministrada pela Qualidade Central, de forma a familiarizarmo-nos com a nomenclatura e *layout* usados. Assim, foi-nos apresentada, pela Dr.^a Vanda Rodrigues, a pirâmide da qualidade (ver figura 7) que esquematiza os tipos de documentos de acordo com o grau de detalhe dos mesmos. Deste modo, e segundo o manual da qualidade da empresa, também designado como manual da qualidade e ambiente, é um documento geral que apresenta as políticas de gestão da qualidade. Os documentos associados aos processos principais e de suporte descrevem as atividades *standard*; os procedimentos, instruções e

matrizes sintetizam as etapas para a realização de determinada tarefa aumentando o grau de detalhe respetivamente.

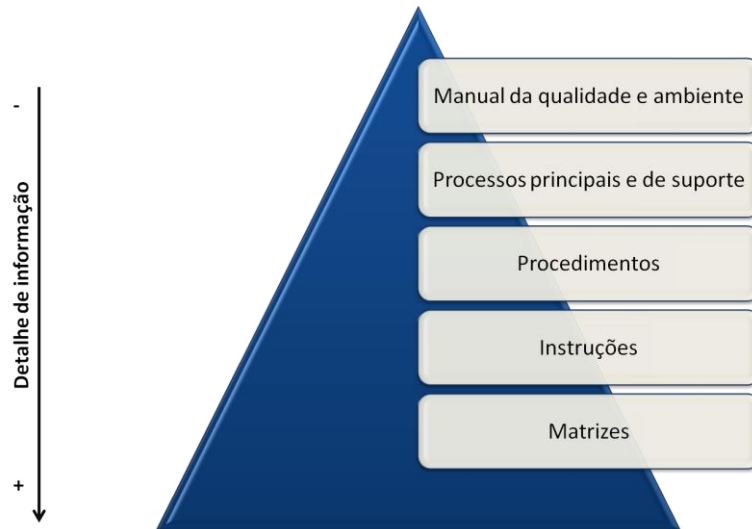


Figura 7 - Pirâmide da Qualidade (imagem adaptada)

Desta forma, pudemos compreender que o mapeamento de processos está relacionado com a pirâmide da qualidade visto ter como objetivo explicar as etapas que devem ser cumpridas para cada processo executado na fábrica. Assim, os documentos produzidos, referentes aos diversos processos, estavam relacionados com um processo principal ou de suporte e explicavam um determinado procedimento. Por sua vez, determinada etapa de um procedimento poderia dar origem a uma instrução ou matriz. Utilizando como exemplo prático do dia-a-dia comum, um almoço, pode dizer-se que o processo de almoçar seria o processo principal, sendo que atividades como fazer o almoço, preparar a mesa ou lavar a loiça seriam procedimentos inseridos nesse processo principal. Assim, o procedimento de lavar a loiça teria como etapas (a) tirar a loiça da mesa; (b) colocar a loiça na banca; (c) lavar a loiça e (d) colocar a loiça a escorrer. No que concerne a etapa (c), esta poderia dar origem a uma instrução, explicando a forma como se deveria lavar a loiça, isto é, (i) passar por água; (ii) ensaboar a loiça com a ajuda de um esfregão e (iii) retirar o sabão com água corrente. Poderia, ainda, haver uma matriz, que estaria relacionada com o processo principal e explicaria pormenorizadamente, por exemplo, a etapa (ii) ensaboar a loiça com a ajuda de um esfregão. Assim, o mapeamento permite perceber de que forma um processo é executado

na íntegra e fazer, posteriormente, uma análise de custos associados, na tentativa de melhorar os processos e torná-los o mais simples e objetivos possível.

Com o intuito de tornar o *layout* dos documentos simples e conciso, foram também referidas as abreviaturas a serem usadas para cada um dos itens da pirâmide da qualidade:

- ✓ PP – processo principal
- ✓ PS – processo de suporte
- ✓ P – procedimento
- ✓ I- instrução
- ✓ M - matriz

Também nos debruçámos sobre questões inerentes às normas e certificações que a Inplas possui, sendo que, para garantir, ao longo dos anos, essas conquistas, se torna necessário promover controlos regulares da qualidade. Por esse motivo, e considerando as dimensões da Divisão Plásticos, os documentos apresentados na pirâmide da qualidade são de extrema importância para regularizar a atividade de todas as fábricas e garantir que todas se comportam da mesma forma. O nosso trabalho incidiu, assim, também e/ou sobretudo, no mapeamento de procedimentos e instruções cujo *layout* adotado foi também discutido durante a formação a cargo da Dr.^a Vanda Rodrigues.

5.2. Objetivo B – Assegurar uma comunicação eficaz entre os vários interlocutores da EA

A área linguística compreende três objetivos sendo que o objetivo B pretendia que a estagiária conseguisse assegurar uma comunicação eficaz entre os vários interlocutores da entidade de acolhimento. Este primeiro objetivo contempla duas atividades:

- ✓ B1 – gestão de correio eletrónico;
- ✓ B2 – estabelecimento de contactos entre os diversos departamentos.

Neste caso ambas as atividades foram desenvolvidas ao longo de todo o estágio, tal como é possível observar no cronograma apresentado na Figura 5. De realçar que a atividade B2 teve uma presença constante e regular durante toda a duração do estágio devido à sua interligação com a atividade A3 – «Análise dos processos internos da empresa».

5.2.1. B1 – Gestão de correio eletrónico

A gestão de correio eletrónico foi uma das nossas atribuições ao longo do pois o meio de comunicação preferencial entre departamentos era o correio eletrónico. Neste sentido, usava-se como auxílio a ferramenta *Microsoft Outlook* que albergava as mensagens pessoais de correio eletrónico, a agenda de contactos do Grupo e uma agenda pessoal.

Assim o *Outlook* era usado enquanto correio eletrónico pois era o meio preferencial de comunicação entre departamentos, nomeadamente com entre empresas. Esta ferramenta permitiu o envio de documentos e solicitações de forma rápida e foi, por esse motivo, um meio útil na obtenção de informação para o mapeamento dos processos. Aproximadamente desde abril, pelo contacto com a Simoldes, o volume de e-mails recebidos aumentou e, neste sentido, passámos a categorizar e priorizar as mensagens utilizando as cores e as bandeiras disponibilizadas para organizar os e-mails recebidos e dar o devido tratamento a todos.

No entanto, por vezes, era necessário contactar com colaboradores com quem ainda não tínhamos estabelecido qualquer contacto. Nesse sentido, a ferramenta de gestão do correio eletrónico albergava uma agenda com todos os contactos dos colaboradores do Grupo Simoldes, divisão Aços e Plásticos, disponibilizando os números de telefone e facilitando essa primeira abordagem. A agenda pessoal que o *Outlook* disponibilizava, trabalhava de forma sincronizada com o correio eletrónico de todos os colaboradores. Desta forma foi possível agendar o dia de trabalho bem com marcar reuniões com outros colaboradores. A ferramenta de marcação de reuniões revelou-se de grande utilidade no agendamento das várias reuniões realizadas ao longo do estágio – com maior incidência em maio –, que eram facilmente sincronizadas nas agendas de todos os intervenientes.

5.2.2. B2 – Estabelecimento de contactos entre os diversos departamentos

Como mencionado anteriormente, o estabelecimento de contactos entre departamentos esteve intrinsecamente ligado à atividade A3 – análise dos processos internos da entidade de acolhimento e, sobretudo, ao mapeamento dos processos. Porque a Inplas e o Grupo Simoldes, Divisão de Plásticos foram o nosso primeiro contacto com a indústria automóvel, sentimos necessidade de um período de adaptação e averiguação das várias atividades descritivas nos fluxogramas. Neste sentido, optámos por uma interação direta com os

colaboradores, tentando observar os processos na prática para melhor poder descrevê-los, posteriormente.

Assim, nas primeiras semanas de estágio, falámos com vários colaboradores da Inplas. Numa fase inicial, tentámos contactar diretamente com as chefias porque seriam as pessoas mais próximas e, talvez, mais habituadas a dar formação a estagiários. Posteriormente, abordámos diretamente os operadores, nos seus postos de trabalho, por estarem, melhor do que ninguém, habilitados a explicar os processos que estavam a executar. Notámos, contudo, que o tipo de informação obtida era variável, já que o nível de conhecimento influenciava a forma de explicar.

A partir do mês de abril, participámos em várias reuniões na Simoldes devido aos procedimentos inerentes à logística central. Assim tivemos a oportunidade de contactar com um ambiente exterior às instalações da fábrica e novos colaboradores. Houve, assim, a necessidade de nos adaptarmos ao novo espaço e a novas pessoas, por forma a interagir mais eficazmente com o novo público. espaço e pessoas.

Ao longo das últimas três semanas de estágio, tivemos a oportunidade de apresentar o trabalho realizado, a um conjunto de pessoas que iriam dar o seu parecer, fazendo a revisão conjunta do mapeamento. Assim, contactámos alguns colaboradores conhecidos, no entanto, grande parte dos convocados para as reuniões eram membros da direção de operações.

5.3. Objetivo C – Aplicar competências no âmbito da gestão documental

Como é possível observar no cronograma de atividades (Figura 5) o objetivo referente à aplicação das competências desenvolvidas no âmbito da gestão documental (Obj. C), encontra-se subdividido em duas atividades:

- ✓ C1 – tratamento e manutenção de arquivo;
- ✓ C2 – consulta e reconhecimento de documentos.

Estas atividades foram, maioritariamente, realizadas ao longo de 3 meses de estágio, tendo incidindo sobretudo no tratamento e manutenção de arquivos.

5.3.1. C1 – Tratamento e manutenção de arquivos

O mapeamento dos processos implicou um aumento constante de documentação. Neste sentido, a criação de procedimentos e instruções implicou que se procedesse ao tratamento

e manutenção do arquivo da documentação produzida. A Inplas organizava a documentação quer fisicamente, em dossiers e pastas arquivadoras, quer digitalmente usando pastas partilhadas da rede. O arquivo digital era, no entanto, o preferencial, visto que a Divisão Plásticos trabalha em coordenação e, desta forma, era possível partilhar informação com os diversos colaboradores do Grupo, evitando desperdícios de tempo. O arquivo físico, por seu turno, era, maioritariamente, usado para armazenar documentação relacionada com os aspetos transversais à produção de fábrica e outros departamentos, nomeadamente, gamas de fabrico, gamas de embalagem e gamas de controlo, sendo que cada seção da fábrica tinha, ainda, um arquivo físico próprio.

O processo de mapeamento começou a partir de um documento impresso com fluxogramas (consultar exemplo de fluxograma na secção 5.5.2. E2 – «Criação de fluxogramas», Figura 16) que foram reproduzidos no *software* adequado, tornando-se o ponto de partida para a elaboração dos documentos da qualidade, havendo, por isso, um crescendo de documentação. Assim, foi necessário, ao longo dos 6 meses de estágio, ir implementando e melhorando métodos para a manutenção e tratamento do arquivo que ia começando a ser formado.

Desta forma, numa primeira fase, os fluxogramas, em formato físico, foram intitulados com o número do ficheiro dia (programa usado para realizar os fluxogramas, ver secção 5.7.1. G1 – «Reconhecimento do *software* DIA») acrescentando-se, posteriormente, a designação do documento word respetivo. No canto superior direito da folha de cada fluxograma era inserido as indicações “Dia nº xx” e “P/I/M-xxx”, sendo que as letras P, I ou M variavam consoante o tipo de documento, como explicado na secção 5.2.2. «Formação no departamento da Qualidade».

Posteriormente, adotámos uma sinalização por cores onde era inserida uma pinta azul, preta, verde ou vermelha (ver legenda, tabela 1) na folha do fluxograma tendo em consideração a fase de execução do documento word.

Tabela 1- Legenda da sinalização por cores

	1ª Fase <i>Layout</i> do documento totalmente preenchido.
	2ª Fase Apresentar documento ao responsável de forma a confirmar descrição de tarefas.

	3ª Fase Após confirmação pelo responsável, apresentar documento ao Eng.º Rui Tavares.
	4ª Fase Versão final – enviar documentos para a Qualidade Central para posterior tratamento.

Os documentos foram sendo sucessivamente melhorados, alterando-se designações, explicações ou até nomenclatura específica, o que tornou o modelo de cores obsoleto. Construímos, por isso, a partir da oitava semana de estágio, um documento em excel para manutenção do arquivo relacionado com o mapeamento por nós elaborado (consultar secção 5.6.1. E1 – «Criação e manutenção de bases de dados»). Inicialmente, o ficheiro era constituído por uma folha que sintetizava toda os procedimentos, fichas de instrução e matrizes (ver Figura 8 – Arquivo do mapeamento). Nesta primeira folha era possível encontrar os campos:

- ✓ “Assunto” onde era mencionado o título do documento;
- ✓ “Processo Principal” que identificava o processo principal afetado ao documento, por exemplo logística, produção ou compras;
- ✓ “Tipo” onde se seleccionava em que dos patamares da pirâmide da qualidade se encontrava o documento, se se tratava de processo, procedimento, instrução ou matriz;
- ✓ “Código” que continha a quota do documento com a respetiva referência ao tipo, por exemplo P-003 ou I-014 que representariam, respetiva, o procedimento número 003 ou a instrução número 014;
- ✓ “Data” referente à última revisão do documento;
- ✓ “Concluído” onde se indicava se o documento estava concluído;
- ✓ “Revisto” indicando se o documento já tinha sido revisto por alguém;
- ✓ “Revisão” onde era inserido o nome do responsável pela última revisão do documento;

- ✓ "Observações" para colocar alguma nota que fosse pertinente, como por exemplo mencionar que o documento ainda não estava completo e portanto, ainda, não se encontrava pronto para revisão.

MAPEAMENTO								
Lista de arquivo existente								
Assunto	Processo principal	Tipo	Código	Data (últ. revisão)	Concluído	Revisto	Revisão	Observações

Figura 8 – Arquivo do mapeamento (folha 1)

Mais tarde, durante a nona semana de estágio, criámos uma segunda folha no ficheiro excel do arquivo do mapeamento para sistematizar a informação referente aos fluxogramas, alocando-se os ficheiros dia aos respetivos ficheiros word. Assim, a segunda folha excel possuía os campos (consultar Figura 9 – Arquivo do Mapeamento):

- ✓ "Nome" referente à designação do documento word;
- ✓ "Tipo" onde se seleciona, à semelhança da folha 1, o documento respetivo;
- ✓ "Documentos" que designa o código do documento onde os fluxogramas podem ser encontrados;
- ✓ "Fluxograma" que contem a hiperligação para o ficheiro dia associado áquele documento, respeitando a designação do ficheiro;
- ✓ "Ficheiro pdf" onde se insere a hiperligação para o ficheiro pdf com o fluxograma, respeitando a designação do ficheiro original;
- ✓ "Outros" usado para inserir eventuais fluxogramas do mesmo processo, mas não usados no documento word.

Ficheiros DIA					
Localização fluxogramas					
Nome	Tipo	Documentos	Fluxograma (versão editável)	Ficheiro pdf	Outros

Figura 9- Arquivo do mapeamento (folha 2)

A folha representada na figura 9 foi criada para facilitar o acesso direto ao ficheiro do fluxograma, evitando aceder à rede e tem por função ajudar a perceber quais os fluxogramas associados a determinado processo visto alguns documentos word associarem vários fluxogramas. Por exemplo, o documento “Injeção” associava os procedimentos “Preparação de arranque de fabrico”, “Mudança de molde” e “Tarefas do operador na mudança de molde” e, por isso, três fluxogramas diferentes, situação que não era perceptível na folha 1 deste ficheiro excel.

Todavia, o tratamento e arquivo de documentação não esteve unicamente relacionado com atividades no âmbito do mapeamento dos processos. Assim, tivemos, também, a oportunidade de colaborar em tarefas úteis para o desempenho diário da fábrica. Neste sentido, executámos tarefas como impressão de dossiers de trabalho, digitalização e arquivamento digital dos registos diários de produção e arquivamento digital de dossiers de afinação.

5.3.2. C2 – Consulta e reconhecimento de arquivos

Integrando um grande Grupo nacional e tendo em curso vários projetos de renome internacional, a Inplas produz um grande volume de documentação. Para além de uma forma de armazenamento de informação, os documentos são um meio de divulgação de informação e asseguram o cumprimento das burocracias, quer a nível interno, quer no relacionamento com os diversos *stakeholders*¹.

O mapeamento exige um vasto conhecimento sobre os vários processos da empresa. Foi, assim, necessário analisar e consultar diversos documentos, utilizando, para tal, a rede da empresa. No entanto, atendendo a que essa rede é partilhada pelas várias empresas que constituem a Simoldes, Divisão de Plásticos, foi necessário obter uma autorização – para garantir a segurança da informação, as pastas não estão todas acessíveis – e proceder ao correto reconhecimento do arquivo.

Facilmente se percebe que é fundamental ter boas práticas no arquivamento de documentos como também na consulta dos mesmos. Como o arquivo se encontra em rede, é necessário ter atenção à segurança dos ficheiros, de modo a não desaparecerem ou tornar as cópias dos

¹ *Stakeholders*: designação utilizada para referir todas as partes interessadas de uma empresa, por exemplo acionistas, clientes, colaboradores, concorrentes, fornecedores, entre outros.

documentos inválidas uma vez que várias pessoas podem aceder a esses ficheiros, em simultâneo.

5.4. Objetivo D – Aplicar competências no âmbito da produção documental

O último objetivo, relacionado com o domínio linguístico, faz apelo à nossa capacidade de aplicar as competências previamente adquiridas ao longo do nosso percurso académico, no âmbito da produção documental. Assim, o Objetivo D compreende, tal como se pode constatar no cronograma de atividades (Figura 5), a atividade D1 – Redação de diversos documentos de teor empresarial, executada ao longo dos vários meses de estágio.

5.4.1. D1 – Redação de diversos documentos de teor empresarial

Como mencionado anteriormente, o estágio incidiu, essencialmente, na elaboração do mapeamento dos processos e, como tal, na execução de documentos como procedimentos e fichas de instrução. O objetivo destes documentos era definir a forma mais adequada de fazer determinado processo e replicá-lo para todas as fábricas da Divisão de Plásticos. Desta forma, as diferentes fábricas iriam adotar o mesmo comportamento perante o mesmo processo, o que aumentaria a filosofia “*One Team, One Mission, One Simoldes*”.

Neste sentido, a redação dos documentos seguia a sequência apresentada no esquema da Figura 10 – «Processo de redação de procedimentos e instruções». Em primeiro lugar, abria-se o *layout* previamente realizado e preenchiam-se os cabeçalhos, rodapés, secção dos documentos relacionados e histórico de revisões. Em seguida, introduzia-se o fluxograma realizado no DIA, descrevendo as tarefas a serem realizadas na tabela de ações onde eram especificados os responsáveis pela execução das mesmas. Caso se tratasse de uma instrução, cujo grau de detalhe fosse mais elevado, inseriam-se fotografias representativas dos processos. Por último, preenchia-se o campo das abreviaturas e definições com as designações usadas ao longo do documento.

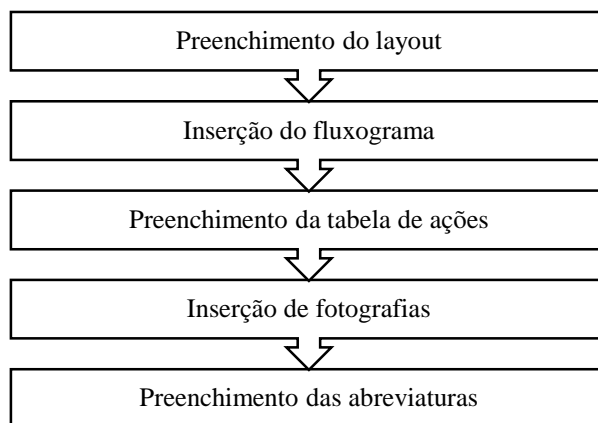


Figura 10 – Processo de redação de procedimentos e instruções

A partir da 11^a semana, tivemos oportunidade de redigir fichas de afinação que, por sua vez, definem os parâmetros de funcionamento de determinado molde. Para a elaboração destes documentos, seguimos os passos indicados no esquema apresentado na Figura 11 – «Processo de redação de *dossiers* de afinação».



Figura 11 – Processo de redação de *dossiers* de afinação

Para tal, antes de mais, recebíamos um rascunho do dossier de afinação preenchido pela Engenharia de Processo. Em seguida, consultávamos, no sistema, o projeto associado ao molde referente, na ficha de afinação, para uma correta inserção dos documentos no sistema. Depois, verificávamos na rede, se existiam pastas para o projeto e molde associado. Caso fosse necessário, procedia-se à criação das respetivas pastas, usando o mesmo tipo de quotas. Posteriormente, abria-se o ficheiro do *Microsoft Excel* que continha o modelo do formulário e procedia-se ao preenchimento de acordo com o rascunho fornecido. A primeira página era

constituída pela ficha de preparação e devia-se assinalar o material necessário para a utilização do molde, como por exemplo o tipo de mangueiras, as temperaturas a respeitar e os acessórios/equipamentos. Na segunda folha – ficha de montagem – era necessário replicar o esquema dos circuitos, a serem montados, na máquina. Depois de preenchido, arquivava-se o documento digitalmente, gravando-o no respetivo local na rede com a designação correta – *número de molde- dia-mês-ano de revisão*. Isto é, no caso de o documento redigido ser uma atualização de uma versão já existente, devia-se atualizar o campo “revisão” para 2 caso fosse a 2ª ou 3 caso fosse a 3ª e assim sucessivamente. Por último, o dossier era impresso para posterior integração no dossier do posto de trabalho, ficando, assim, o mesmo dossier disponível em cada posto, para consulta do operador.

5.5. Objetivo E – Utilizar aplicações informáticas para automatização e otimização de tarefas

A área das aplicações informáticas surge como outra das vertentes do curso tendo por objetivo (Obj. E) utilizar as utilizar as aplicações informáticas para automatização e otimização de tarefas. Neste sentido, a realização deste objetivo obedeceu ao cumprimento de cinco atividades – E1, E2, E3, E4 e E5 – a serem desenvolvidas ao longo do estágio:

- ✓ E1 – criação e manutenção de bases de dados em Excel;
- ✓ E2 – criação de fluxogramas;
- ✓ E3 – utilização do Microsoft Office;
- ✓ E4 – introdução ao Xpert.

A observação do cronograma apresentado na Figura 5, permite constatar que estas atividades foram desenvolvidas de forma diferenciada ao longo do tempo. As atividades E1, E2 e E3 tiveram maior ênfase, sendo que as restantes apenas se aplicaram nas primeiras semanas do estágio por se tratar de atividades de aquisição de novos conhecimentos.

5.5.1. E1 – Criação e manutenção de bases de dados em Excel

No período inicial do estágio, ainda em fase de adaptação, portanto, foram-nos entregues algumas bases de dados em excel para preenchimento. Os ficheiros excel agrupavam informação diária sobre o funcionamento da produção em fábrica e, desta forma, foi possível ter um conhecimento mais rápido da nomenclatura utilizada e uma perspetiva mais ampla sobre os meios de controlo da fábrica. Começámos por inserir dados relativos ao ano de

2015, mas em breve nos foi confiada a responsabilidade de atualizar três bases de dados – “Registo diário de problemas”; “Registo da matéria-prima moída” e “Top 3 da injeção”.

A base de dados do “Registo diário de problemas” registava todos os problemas ocorridos em fábrica, as suas causas e as ações preconizadas para a resolução do problema. Este ficheiro era atualizado diariamente com os dados referentes ao dia anterior e era seguido o processo esquematizado na Figura 12 – «Processo de atualização da base de dados “Registo diário de problemas”».



Figura 12 – Processo de atualização da base de dados “Registo diário de problemas”

Num primeiro momento, recolhiam-se os registos manuais no módulo presente em fábrica. De seguida, analisavam-se brevemente as folhas recolhidas para verificação das datas e organização de acordo com a sequência de registo – alguns dias apresentavam vários problemas, o que implicava a utilização de mais do que uma folha de registo. Após aberto o ficheiro excel, procedia-se à inserção dos dados assinalando eventuais dúvidas para posterior esclarecimento. Após retificação das dúvidas, caso existissem, o ficheiro era guardado e no final de cada semana partilhava-se, por via do correio eletrónico, com os colaboradores interessados.

As outras bases de dados, por terem menos informação a registar, eram atualizadas, normalmente, apenas uma vez por mês. Contudo, o processo de preenchimento era similar ao apresentado na Figura 12, diferindo apenas no passo 1 já que os documentos escritos eram facultados diretamente pela Eng.^a Aprígia.

Foi necessário, no entanto, ter especial cuidado com as designações usadas nas bases de dados, de modo a permitir o correto uso dos filtros do Microsoft Excel. Por esse motivo, na

7ª semana de estágio, surgiu a necessidade de uniformizar os nomes associados às máquinas e responsáveis de atividade. Começámos por definir as nomenclaturas a serem utilizadas para depois substituímos as designações incorretas na base de dados - por exemplo, a máquina Eangle 800V tomou a designação geral 800V, eliminando-se formas com diferentes espaçamentos ou designações. Para melhor executar esta tarefa, procedemos a um levantamento, na fábrica, de todas as máquinas existentes para certificação da sua correta identificação. Paralelamente, contactámos alguns colaboradores no sentido de associar as abreviaturas usadas na designação dos colaboradores às diferentes formas de tratamento. Isto é, substituímos siglas e abreviaturas pela correta designação do colaborador.

Como referido na secção 5.3.1. C1 – «Tratamento e manutenção de arquivos», construímos uma base de dados em excel, para controlo e manutenção dos documentos relativos ao mapeamento de processos, denominado como “Arquivo”. Tivemos como preocupação principal, na criação dessa base de dados, a sua possível utilização por outros colaboradores do Grupo, tentando otimizar essa utilização e facilitando o acesso aos diferentes documentos. Por esse motivo, o ficheiro era composto por quatro folhas, como se pode observar na Figura 13 – Folhas do ficheiro “Arquivo”. As folhas “Mapeamento” e “Arquivo DIA” sistematizavam os dados relativos aos documentos word e aos fluxogramas elaborados, respetivamente. A folha “Códigos” albergava informação de suporte às formatações utilizadas nas folhas anteriores enquanto que a folha “Status” sintetizava o progresso do mapeamento realizado.

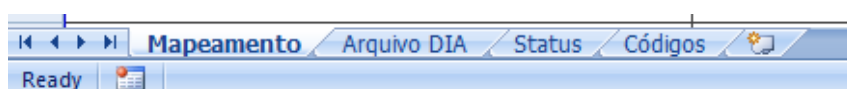


Figura 13 - Folhas do ficheiro “Arquivo”

Assim, aos campos “Processo principal” e “Tipo” de “Mapeamento”, foram adicionadas listas pendentes, como se observa na Figura 14 – Lista pendente. Esta opção permite indicar claramente a informação pretendida naquele campo e inviabilizar a introdução de outras opções ou erros de escrita, o que garante o correto funcionamento dos filtros aplicados. Desta forma, foi também possível reduzir o tempo de preenchimento da base de dados, visto que era apenas necessário seleccionar a opção correta ao invés de escrever.

	Processo principal	Tipo	Código	Data (útl. revisão)
		Procedimento		
		Processo		
		Matriz		
		Instrução		

Figura 14- Lista pendente

No campo “Concluído” e “Revisto”, que informa se o documento já foi concluído ou revisto, criámos uma formatação condicional que assinala, a verde, a opção “Sim”, e a vermelho, a opção “Não”. Esta formatação permite que o utilizador da base de dados saiba rapidamente quais os documentos que estão a necessitar de revisão. Consequentemente, o campo “Revisão” está formatado de modo a respeitar a informação inserida no campo “Revisto”. Foi inserida a fórmula “Se” que coloca automaticamente um *underscore* (“_”) na célula, caso o campo “Revisto” esteja preenchido com “Não” ou “N/A”, possibilitando um preenchimento automático do campo.

O campo “Código” da folha “Mapeamento”, apesar de não ser preenchido automaticamente, deve ter a quota do documento com a correta hiperligação ao documento de origem. Pretende-se, com as hiperligações, possibilitar que os possíveis utilizadores possam consultar os documentos, evitando a navegação pelo diretório em rede, tornando o processo mais rápido e eficaz. Na folha “Arquivo DIA” as hiperligações estão inseridas nos campos “Documentos”, “Fluxograma” e “Ficheiro pdf”, permitindo o acesso aos respetivos documentos.

A folha “Arquivo DIA” tinha como principal função sintetizar os fluxogramas já realizados, não tendo sofrido nenhum tipo de formatação especial, apenas foram inseridas hiperligações para os documentos. A folha “Dados” servia como suporte às duas folhas mencionadas, albergando dados para suporte de fórmulas.

A folha “Status” foi criada somente no mês de abril, após ter surgido a necessidade de quantificar a evolução do trabalho de mapeamento de processos (consultar Figura 15). Desta forma, a folha continha quatro tabelas – “Processos principais”; “Fluxogramas”, “Procedimentos” e “Instruções”.

Figura 15 – Conteúdo da folha “Status”

Processos Principais					Procedimentos			Instruções		
	Processos	Procedimentos	Instruções	Matrizes	Realizados	Revistos	Concluído	Realizados	Revistos	Concluído
Logistics	0	0	0	0	0	0	45%	0	0	60%
Manufacturing	0	0	0	0						
Subcontracting	0	0	0	0						

Fluxogramas				
Procedimentos	Instruções	Matriz	Processo	Total
0	0	0	0	0

A tabela “Processos principais” sumariava, na vertical, os processos principais a mapear e, horizontalmente, os vários tipos de documentos a serem executados. Esta tabela encontrava-se formatada para, de forma automática, indicar o número de documentos produzidos para cada processo principal.

A tabela “Fluxogramas” sintetizava o número de fluxogramas inerente a cada tipo de documento, bem como o número total de fluxogramas realizados até ao momento. À semelhança da tabela anterior estava formatada com a fórmula “SE” para automaticamente apresentar os resultados, bastando a folha “Fluxogramas” ser atualizada.

Finalmente, as tabelas “Procedimentos” e “Instruções” apresentavam o número de documentos realizados e o número de documentos revistos. Tendo em consideração que os documentos, após estarem concluídos, tinham de ser revistos, a coluna “Concluído” apresentava a percentagem de documentos concluídos. As células onde figuravam as percentagens tinham uma formatação condicional para indicar a verde, percentagens iguais ou superiores a 50%, e a vermelho, as percentagens inferiores a 50%.

5.5.2. E2 – Criação de fluxogramas

Os documentos relativos ao mapeamento tinham uma secção com um fluxograma que esquematizava sequencialmente as tarefas necessárias para a execução de determinado processo. Assim, os fluxogramas referentes aos procedimentos foram facultados, em versão papel, pelo Eng.º Messias. Por esse motivo, foi necessário proceder à sua replicação no *software* específico – o programa DIA. Este programa permite criar diagramas técnicos, disponibilizando várias ferramentas úteis e diferentes formatos de exportação.

Deste modo, a primeira semana de estágio foi, maioritariamente, dedicada ao reconhecimento e adaptação no *software*. Para rentabilizar o tempo, procedemos à leitura do manual de ajuda do programa que nos permitiu obter um conhecimento mais profundo e

teórico sobre a temática e o *software*, tendo também apostado na visualização de vídeos no *Youtube* para esclarecimentos de dúvidas pontuais. O manuseamento do programa tornou-se mais prático após a execução de vários fluxogramas.

Os fluxogramas adotavam uma estrutura similar à apresentada na Figura 16 – Estrutura dos fluxogramas. Isto é, no topo, era inserida uma caixa de texto com o título do processo, a negrito, e, seguidamente, eram apresentadas as etapas devidamente numeradas e com a trajetória identificada por setas. Quando surgiam etapas que dependiam de uma variável, era inserida uma pergunta que exigia a resposta “Sim” ou “Não”, esquematizada por uma caixa de texto em forma de losango.

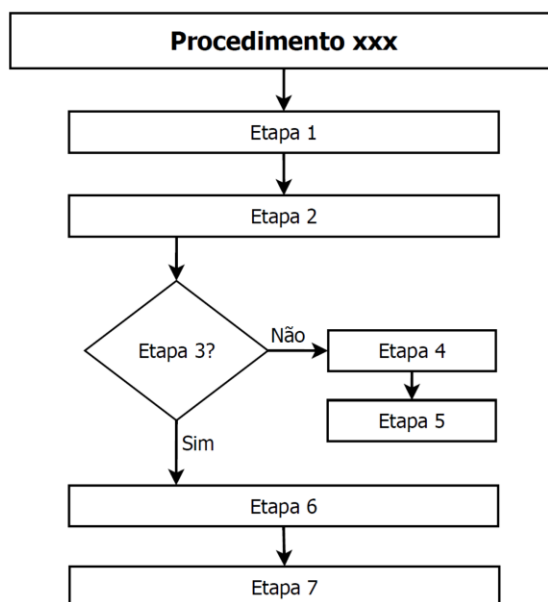


Figura 16 – Estrutura dos fluxogramas

Contudo a criação dos fluxogramas suscitou vários problemas na exportação para pdf. Pretendia-se, numa primeira abordagem, que os fluxogramas fossem realizados no mesmo documento. No entanto, as dimensões dos fluxogramas variavam entre si, pois havia processos mais complexos que outros, e, por esse motivo, as configurações da página adequavam-se aos fluxogramas de maiores dimensões, ficando, assim, os fluxogramas mais pequenos desenhados da página, o que provocava cortes na exportação. Foi, pois, necessário transferir e refazer os fluxogramas para documentos individuais, para uma exportação correta. Todavia, as configurações do programa ainda não estavam adequadas visto que os fluxogramas eram divididos por várias páginas. Por exemplo, ao exportar os

fluxogramas da Figura 16, para um ficheiro pdf, este seria dividido por quatro páginas A4 o que inviabilizava a sua utilização e visualização. Para solucionar este erro de exportação foi necessário proceder à tentativa-erro e explorar as diversas opções de configuração de página até obter um resultado aceitável. Depois de encontrada a configuração que melhor se adaptava às necessidades, houve que reconfigurar todos os fluxogramas; porém, a solução encontrada não se revelou totalmente satisfatória, visto que, ao copiar o fluxograma do pdf para o ficheiro word, este perdia qualidade quando se procedia ao ajuste de tamanho, tal como se pode constatar na Figura 15 – Estrutura dos fluxogramas.

E3 – Utilização do Microsoft Office

O *Microsoft Office* deu suporte a todo o trabalho por nós desenvolvido, tal como se pode constatar no cronograma presente na Figura 5. Nesse sentido, recorreremos aos vários programas disponíveis para o mapeamento dos processos, criação e impressão de etiquetas, redação de dossiers de afinação e manutenção e criação de bases de dados.

Assim, o *Microsoft Office Word* foi o programa mais utilizado, uma vez que também é utilizado para a redação de texto. Desta forma, o *Word* serviu maioritariamente para redigir os documentos afetados ao mapeamento dos processos, tendo-se explorado potencialidades como a criação de modelos que permitiram gerar um *layout* uniforme para os procedimentos e instruções. Consequentemente, evitámos desperdício de tempo, aproveitando as potencialidades do programa para efetuar o trabalho já que, posteriormente, bastava redigir o documento pois todas as formatações estavam corretas. Durante a 24^a semana, este programa permitiu a construção de um manual das operações, que sintetizava todo o trabalho de mapeamento realizado em livro.

Como explicado no ponto E1 – «Criação e manutenção de bases de dados em Excel», o *Microsoft Office Excel* foi, também, utilizado ao longo de todo o estágio. Serviu, maioritariamente, para a criação e manutenção de bases de dados onde se pode explorar os conhecimentos já adquiridos, bem como construir novos conhecimentos por se tratar de um programa mais complexo.

O *Microsoft Office PowerPoint* foi utilizado como forma de uniformização de determinados documentos e meio facilitador do vinculamento de informação. O *PowerPoint* possibilitou, assim, o agregamento de informação no formato imagem, tornando a informação compacta

e de fácil envio. Na fase final do estágio, recorremos ao *PowerPoint* como apoio dinâmico durante as reuniões onde se procedeu à revisão do mapeamento realizado.

E4 – Introdução ao Xpert

A Simoldes, Divisão de Plásticos produz várias peças e mantém um regime de produção intenso tendo de conjugar vários fornecedores e clientes com diferentes solicitações e exigências. Nesse sentido, todo o Grupo é apoiado pelo Xpert – um programa informático concebido para processar os dados e responder às necessidades diárias das suas várias empresas. Este *software* funciona como uma grande base de dados que armazena grande parte da informação, essencial para o funcionamento diário, como por exemplo, contratos, encomendas, stocks e produções.

Assim, logo na 4ª e 8ª semanas de estágio surgiu a oportunidade de preenchermos uma base de dados, em excel, utilizando o Xpert como forma de obtenção da informação necessária. Nesse sentido, foram explicados os passos necessários para obter o resultado final. Seguimos, essencialmente, uma metodologia orientada para o objetivo, sem necessitar de perceber o porquê de ter de seleccionar determinado menu ou escolher a opção A ou B.

Como se pode observar no cronograma de atividades presente na Figura 5, durante o mês de maio houve a necessidade de explorar o Xpert, com maior abertura, de modo a melhor entender os procedimentos e instruções mapeados. Desta forma, foi instalada uma versão do Xpert a fim de utilizar o programa no modo de visualização, permitindo explorar os menus e testar determinadas etapas mapeadas mas sem gravar qualquer alteração.

6. Conclusão

As atividades por nós realizadas, no seio da entidade de acolhimento, e que atrás tentámos enunciar, descrever e explicar, pretendem demonstrar que todo o trabalho desenvolvido nos ajudou a consolidar conhecimentos e aprofundar competências técnicas subjacentes às áreas da cultura organizacional, das línguas e das aplicações informáticas. Durante seis meses tivemos a oportunidade de integrar a equipa de trabalho administrativo da Inplas e executar, maioritariamente, atividades relacionadas com o mapeamento de tarefas, tal como previsto no plano de estágio. Não podemos, no entanto, deixar de destacar que os conhecimentos

adquiridos, e as competências desenvolvidas ao longo do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, no âmbito das várias unidades curriculares, nomeadamente «Comportamento e Liderança nas Organizações», «Estratégia e Competitividade», «Relações Interculturais» e «Negócios Internacionais», assumiram um papel decisivo no bom funcionamento do estágio. Deste modo, conceitos básicos sobre gestão tornaram-se fundamentais na compreensão da cadeia de valor e funcionamento dos fluxos internos do grupo Simoldes, Divisão Plásticos. Por outro lado, ao frequentar, no âmbito do Mestrado, unidades curriculares que exploraram temáticas como a internacionalização, as diferenças linguísticas e, sobretudo, culturais e as barreiras que lhes subjazem, pensamos ter adquirido uma maior sensibilidade para os aspetos da interculturalidade e da diversidade, presentes na cultura organizacional de um Grupo cuja internacionalização é evidente.

O estágio revelou-se uma experiência bastante diferente daquilo que havíamos imaginado. Foi o nosso primeiro contacto com o meio produtivo e, em especial, com a indústria automóvel. Consequentemente, foram seis meses de uma longa e enriquecedora aprendizagem onde o trabalho de mapeamento de processos permitiu obter um sólido conhecimento sobre o funcionamento da empresa e da indústria. Tivemos a possibilidade de perceber o quanto a indústria automóvel é exigente e stressante, uma vez que implica altos padrões de qualidade e requer uma constante gestão de imprevistos.

As línguas também estiveram presentes ao longo de todo o estágio, nomeadamente na realização do Manual das Operações, embora com menor evidência. O português foi a língua maioritariamente utilizada, mas o inglês foi igualmente importante uma vez que documentos diversos e software informático adotam a língua universal para uma maior acessibilidade ao maior número de colaboradores. Pretendia-se, tal como previsto pelo plano de estágio, que no nosso papel de estagiária fizéssemos, também, a transversalização e a tradução do manual para as restantes fábricas, contudo o processo de mapeamento revelou-se mais demorado do que o inicialmente previsto por ter havido a necessidade de convocar reuniões com vários departamentos.

A estreita convivência com a produção fabril, na Inplas, permitiu-nos perceber que numa empresa cujo principal objetivo é produzir determinada peça ou material, nem sempre a produção é a área com maior ênfase. A produção é o núcleo das atividades da empresa, mas existe um conjunto de áreas que garantem que tudo funciona de acordo com as exigências

do cliente e que são cumpridos os prazos previstos. Assim, e apesar de termos, erradamente, assumido que a produção seria o centro de uma fábrica, considera-se que a logística se assume como uma das áreas de maior importância no Grupo Simoldes, Divisão de Plásticos pois integra os pedidos rececionados pelos clientes, gere os armazéns disponibilizando os materiais de acordo com as necessidades de produção, aloca as peças produzidas assegurando os fluxos internos e garante a correta expedição. Percebe-se, pois, que a logística está presente, desde o primeiro até ao último contacto com o cliente, tendo que assegurar todas as áreas de forma a não prejudicar o trabalho da produção.

Segunda parte

A importância dos fatores culturais na internacionalização da Inplas

“We must learn to speak a foreign culture in the same way that we must learn to speak a foreign language.”

(*apud* Tracy Novinger)

“As culturas sobrevivem enquanto se mantiverem produtivas, enquanto forem sujeito de mudança e elas próprias dialogarem e se misturem com outras culturas.”

(Mia Couto)

1. Introdução

A mundialização e a globalização conduziram, nas últimas décadas, com a intervenção de um poderosíssimo meio de comunicação – a internet - os países e as empresas a uma incontornável redefinição de essenciais como o são o tempo e o espaço, aproximando países, pessoas e empresas, facilitando a comunicação, as relações individuais, políticas, comerciais etc. Poder dispor de informação “em tempo real” acelera, forçosamente, as tomadas de decisão qualquer que seja o conteúdo, o âmbito ou o nível em que nos encontremos. Assim, nomes de países ou designações como Oriente, Ocidente, são isso mesmo: apenas nomes, designações e conceitos fáceis de transpor.

A mundialização traduz-se na internacionalização das empresas, isto é, numa estratégia de expansão além-fronteiras que, na Europa comunitária, por exemplo, beneficia da abolição de obrigações alfandegárias e conduz, regra geral, à modernização dos métodos de produção e a uma melhor e mais eficiente organização das empresas. Em boa verdade, são os países em vias de desenvolvimento que mais beneficiados saem de todo este processo: melhorando a produção e aumentando as exportações, mas, também, limando arestas nos aspetos mais negativos inerentes aos países pobres e/ou pouco desenvolvidos: um excesso de burocracia e os atrasos daí decorrentes, uma organização deficitária das empresas, desigualdades sociais etc. Foi o caso de Portugal com a sua adesão à comunidade europeia, num primeiro tempo, e o posterior acesso a mercados internacionais em consequência da mundialização atrás referida.

O comércio internacional evoluiu significativamente nas últimas décadas com a criação de novos mercados, o aparecimento de grandes trusts económicos.

Para alguns estudiosos, os principais desafios que as empresas enfrentam, assentam em quatro fatores: geográficos, culturais, ambientais e comportamentais. Outros consideram, ainda, fatores relacionados à empresa e fatores de mercado. Todas estas vertentes são relevantes, contudo, para o nosso trabalho, centraremos a nossa atenção nos obstáculos ligados aos fatores culturais e que são a língua e/ou as diferenças culturais entre os países como o sublinham e valorizam autores como Harris, Trompenaars, Brett, Geertz, Hofstede entre outros.

Face à conjuntura global atual, para uma empresa ganhar vantagem competitiva, ser diferenciadora ou ter um preço apelativo pode não bastar. Neste sentido muitas empresas abrem portas para os negócios internacionais, algo que se encontra facilitado com a abertura das fronteiras e com a existência de mercados comuns (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011). Contudo os negócios em geral pressupõem que as empresas tenham em consideração outro tipo de fatores e tenham competências interpessoais (Robbins, 2005).

As empresas são constituídas por pessoas e cada indivíduo está afetado de alguma forma pelos aspetos culturais do seu país e da sociedade onde está integrado. Desta forma, nos negócios é necessário ter em consideração que os indivíduos da organização defendem determinados valores e princípios e que essa mesma entidade tem uma cultura própria. Essa cultura irá afetar a forma como a empresa se comporta, quer a nível interno como externo.

Pretendemos, por isso, nesta segunda parte, explorar a forma como a cultura e o comportamento organizacional podem afetar a obtenção da vantagem competitiva e apresentar conceitos teóricos que permitam a discussão da realidade vivenciada na Inplas, presente na terceira parte deste documento. Contudo, antes de abordarmos temas relacionados com a cultura organizacional, é essencial rever algumas noções sobre estratégia e competitividade de modo a perceber as várias variáveis a que uma empresa está sujeita. Assim, num primeiro tempo, abordaremos aspetos importantes para a busca da vantagem competitiva. Sendo que as empresas atuam em diferentes países, é importante analisar o conceito de cultura e estudar os vários aspetos associados. Após entendidos e discutidos conceitos inerentes à gestão de empresas e aspetos inerentes à sociedade em geral, tentaremos relacionar os dois conceitos, abordando as temáticas das empresas e as relações

interpessoais, dando a conhecer a sua importância. Por último, apresentaremos uma conclusão que visará sintetizar os principais conceitos debatidos nesta segunda parte do relatório.

2. Estratégia e competitividade

De acordo com a Organização Mundial de Comércio (*apud* Almeida, Figueiredo, Hernández, & Formigoni, 2005) a globalização transformou o comércio internacional aproximando os povos com as quedas das barreiras físicas e temporais. Efetivamente Bassi afirma:

(...) vivemos um momento de transformação equivalente ao ocorrido na Revolução Industrial, iniciada no século XVIII – com diferença de que a velocidade das mudanças é incomparavelmente maior (1997: 30).

As constantes alterações ocorridas ao longo dos anos forçaram as empresas a adaptar-se às novas realidades do mercado, a um ritmo cada vez mais acelerado (Senkio, Almeida, & Lisboa, sem data). Nesse sentido, para atingir bons resultados, a empresa deve dispor de uma equipa de gestores e pessoas especializadas nas diferentes áreas de atuação a trabalhar em conjunto e a delinear as estratégias a adotar. Do mesmo modo, para que a estratégia de negociação surta o efeito desejado, é necessário planeá-la com base nos objetivos que se pretendem alcançar. A esse propósito, Matinelli vai mais além, afirmando:

Um negociador bem preparado para o ambiente global é aquele que agrada à outra parte, consolida parcerias, que ao fazer negócios nos Estados Unidos, por exemplo, elogiará o país, sempre em inglês, fará comentários sobre um jogo de basquete; quando vier ao Brasil, fará elogios à seleção de futebol, pedirá uma “capirinha” no restaurante e, quando chegar ao Uruguai, estará tomando um chimarrão. Tal executivo deve adaptar-se a qualquer realidade, entendê-la e buscar o melhor dessa situação (2004: 145).

Assim, para que uma empresa possa preparar bons negociadores, torna-se importante analisar aspetos da cultura dos países clientes. Definimos, por isso, o que se entende por empresa. O termo “empresa” é muitas vezes usado como sinónimo de organização, no entanto, segundo o *Business Dictionary*, e apesar de uma organização poder ser uma empresa, uma empresa é uma entidade que alberga um negócio (*Dictionary*, s/d); por sua vez, “organizações” podem ser apenas definidas como um “sistema de comportamento

coordenado” (Mitchell & Larson, 1987). Neste caso, ambos os termos serão usados para definir uma estrutura organizada que tem como finalidade gerar lucro.

Porém, a criação de uma empresa ou organização com fins lucrativos pressupõe a conquista de vantagem competitiva, isto é, a criação de valor. Para isso, as empresas têm, antes de mais, de definir o público-alvo e o segmento de mercado que querem atingir, de forma a delinear as estratégias de marketing em seu redor. Consequentemente é necessário definir o tipo de estratégia de negócio a adotar, podendo-se considerar que assentam, essencialmente, em um de dois aspetos – diferenciação ou liderança pelo custo (Hitt, Ireland, et al., 2011).

A diferenciação implica a criação de um determinado produto ou serviço com características superiores à dos concorrentes, ou porque são totalmente inovadores no mercado ou porque têm um *design* mais apelativo, maior qualidade, oferta mais completa ou outros fatores. No entanto, esta estratégia encontra-se, normalmente, associada a um preço *premium* apresentando valores mais elevados face a produtos concorrentes.

A estratégia baseada no custo pressupõe que o produto ou serviço, com qualidade aceitável, tenha um preço mais apelativo face ao dos concorrentes. Neste tipo de estratégia, o principal foco das empresas é encontrar soluções para reduzir o preço (Porter, 1993).

No entanto, para uma empresa conseguir alcançar vantagem competitiva é necessário que tenha, também, em consideração o meio externo e o meio interno à organização. Neste sentido, é importante fazer um estudo exaustivo de todas as variáveis para poderem ser tomadas decisões e serem delineadas estratégias que consigam aproveitar as oportunidades e combater as fraquezas ou ameaças (Porter, 1989).

Assim, a análise ao ambiente externo deve ter por base quatro fases – scan, monitorização, previsão e avaliação. Na primeira fase, a empresa deve ser capaz de identificar sinais, tendências e mudanças de contexto. De seguida, na fase de monitorização, é suposto interpretar os dados recolhidos atendendo às variações observadas. Posteriormente, os gestores e analistas da empresa devem fazer projeções de resultados. Na última fase deve-se identificar o momento e a importância das mudanças apontadas. Nesta análise, as empresas devem, ainda, contemplar elementos da envolvente geral, como por exemplo fatores económicos, tecnológicos ou políticos e o ambiente industrial onde a empresa se insere, seguindo o princípio das cinco forças de Porter: ameaça de novas entradas; grau de

rivalidade; ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores.

A análise ao meio interno torna-se tão ou mais importante que a análise ao meio externo, isto porque a empresa deve ter pleno conhecimento das suas capacidades e competências. Consequentemente, é importante saber que os recursos das empresas se dividem entre tangíveis e intangíveis. Os primeiros estão relacionados com tudo aquilo que é palpável, como por exemplo o inventário ou bens financeiros. Os bens intangíveis estão relacionados com os aspetos invisíveis e que se tornam difíceis de imitar. Assim, neste último campo, estão inseridos os recursos humanos, as ideias e valores defendidos pela empresa. Desta forma, os bens intangíveis encontram-se intrinsecamente ligados às capacidades e competências existentes na organização (Hitt, Ireland, et al., 2011).

Através do aumento da regulamentação das trocas internacionais, do desenvolvimento e maior alcance da tecnologia e, ainda, do aumento das pequenas e médias empresas, a internacionalização pode ser, também, uma estratégia para obter vantagem competitiva. É essencial que a empresa acompanhe o meio e estando num mundo cada vez mais globalizado torna-se inevitável o incremento de relações com diferentes países e culturas (Hitt, Chet, & Colella, 2011).

Neste sentido, as empresas podem adotar dois tipos de investimento – exportação e investimento direto no estrangeiro. A exportação pressupõe que a empresa produza determinado produto ou serviço, no seu país de origem, mas que o venda para outros países. O investimento direto no estrangeiro acontece quando uma empresa investe fundos num determinado país estrangeiro, quer seja para produzir ou para se aí filiar (Rugman, Collinson, & Hodgetts, 2006). Todavia, segundo Rugman, Collinson e Hodgetts, independentemente do tipo de estratégia de internacionalização selecionada, as empresas têm de ter em consideração vários tipos de barreiras, por exemplo:

- ✓ Preço: a empresa deverá ter em conta taxas extras a pagar ou tarifas diferentes, bem como os preços fixos que alguns países estabilizam para determinados grupos de produtos ou serviços.

- ✓ Limites de quantidade: alguns mercados têm restrições relativas à quantidade permitida de determinados produtos.

✓ Barreiras não pagas: que estão baseadas nas regras, regulamentações e burocracias que as empresas têm que se submeter e que podem atrasar o negócio.

3. Cultura e sociedade

A população em geral tem a consciência de que estamos inseridos numa sociedade, quer porque ouve notícias, quer porque se encontra rodeada por pessoas. No entanto, nem sempre se compreende o que implica viver em sociedade. Segundo o *Dicionário da Língua Portuguesa* (2008), sociedade é um «conjunto de pessoas que vive em estado gregário». Se considerarmos que o indivíduo, por si só, é capaz de gerar e gerir as suas próprias necessidades e ter pensamentos próprios, um conjunto de pessoas criará uma diversidade ainda maior.

A essa diversidade e conjunto de ideias poder-se-ia chamar cultura, no entanto, segundo Jai Sinha (2008) a cultura e o indivíduo, intitulado como o “eu”, são conceitos distintos embora relacionados. O indivíduo é visto, em termos conceptuais, como um conjunto de pensamentos, emoções e ações que necessariamente diversificam a sociedade. A cultura é um conceito mais amplo e que abriga várias noções, tais como: senso do ser e do lugar; comunicação e língua; vestuário e aparência; comida e hábitos alimentares; tempo; relacionamentos; valores e normas; crenças e atitudes; processo mental e aprendizagem; hábitos e práticas de trabalho (Moran, Harris, & Moran, 2007). A sociedade está imersa numa cultura e tem a capacidade de a alterar, contudo não deixa de haver um indivíduo isoladamente que poderá, ou não, seguir as normas ou hábitos inerentes a essa cultura. Por esse motivo, existe, ainda, a construção da personalidade que representa aquilo que os outros depreendem do indivíduo e não necessariamente a caracterização desse mesmo indivíduo (Sinha, 2008).

Contudo, todos esses conceitos estão relacionados. Isto porque um indivíduo nasce dentro de uma determinada sociedade que por si só já funcionará como sistema e terá a sua forma comportamental. Neste sentido, é expectável que o crescimento do indivíduo passe por aprender os valores culturais da sociedade onde se encontra inserido e naturalmente começa a adotá-los, sendo que, em sociedades mais extremistas, a não assimilação desses mesmos princípios pode implicar a extradição ou morte (Novinger, 2001).

É, portanto, normal que ao falar de um determinado país ou povo lhe sejam associadas determinadas características tanto a nível comportamental como social. Mas ao atribuir determinadas características a determinado país ou povo pode-se cair na tentação de estereotipar, isto é, generalizar um conjunto de ideias que poderão não estar inteiramente corretas. Porém, Geert Hofstede, o investigador alemão, internacionalmente reconhecido, que se dedicou ao estudo dos aspetos culturais, desenvolveu um estudo baseado em seis dimensões culturais – distância ao poder (*power distance index*); individualismo vs. coletivismo (*individualism vs. collectivism*); masculinidade vs. feminilidade (*masculinity vs. femininity*); aversão à incerteza (*uncertainty avoidance index*); orientação a longo prazo vs. orientação a curto prazo (*long term orientation vs. short term normative orientation*); indulgência vs. restrição (*indulgence vs. restraint*). Estas dimensões permitem medir, por comparação, o grau de representação que um determinado país tem para com aquela determinada característica (Hofstede, sem data-a).

A distância ao poder está diretamente relacionada com a forma como a sociedade lida com as desigualdades entre indivíduos. Numa sociedade onde se verifique uma elevada distância ao poder, haverá altos padrões hierárquicos e serão aceites altos níveis de formalidade. Nesta perspetiva, destacam-se países como a Polónia, a Venezuela e as Filipinas. Assim, é expectável que em contexto empresarial se usem títulos representativos, como por exemplo “Senhor Doutor” ou “Senhor Diretor” (Novinger, 2001), e que o estilo de liderança adotado seja autocrático (Hitt, Chet, et al., 2011). Uma sociedade com níveis baixos de distância ao poder procura direitos iguais e uma sociedade uniforme (Hofstede, sem data-a) como é o caso de países como a Dinamarca e a Holanda (Hitt, Chet, et al., 2011).

A dimensão do individualismo e coletivismo encontra-se relacionada com o sentido de trabalho individual ou em grupo. Existem sociedades que estão focadas para se preocuparem apenas com o “eu” e os parentes mais próximos enquanto que outras têm um senso de preocupação mais geral (Hofstede, sem data-a). Pessoas que integrem sociedades coletivistas tendem a ser afetuosas e têm capacidade de interação para com os outros, mantendo relações interpessoais (Novinger, 2001), podendo-se, aqui, destacar a Índia (Sinha, 2008). Em sociedades individualistas, como é o caso da Alemanha, as pessoas sentem-se «confortáveis focando-se nos objetivos pessoais», automotivando-se e mantendo as relações interpessoais (Hitt, Chet, et al., 2011).

Na terceira dimensão, a masculinidade é associada a sociedades competitivas que procuram alcançar o sucesso. Sociedades há que se regem pela busca do consenso e valorizam aspetos como o afeto, a qualidade de vida ou a cooperação – aspetos, normalmente, associados às mulheres, sendo associado à dimensão da feminilidade (Hofstede, sem data-a).

A aversão à incerteza representa o grau com que uma sociedade se sente confortável com a imprevisibilidade do futuro. Assim, sociedades com um grande grau de aversão à incerteza têm grandes padrões éticos, reproduzidos em contingências comportamentais e têm estipulados procedimentos formais e regras, como é o caso da Alemanha e Áustria afastadas (Hitt, Chet, et al., 2011). As sociedades com grau inferior de incertezas revelam uma atitude mais permissiva e consideram que os atos são mais importantes que os princípios, o que se pode analisar em sociedades como a da Hungria ou da Rússia (Hitt, Chet, et al., 2011).

A orientação a longo prazo verifica-se quando uma sociedade é pragmática e se prepara para os avanços futuros, a nível social, político, económico e educacional. Uma sociedade que revele uma orientação a curto prazo fica “presa” a tradições e normas.

A última dimensão retrata, também, sociedades com características opostas. Temos, por um lado, uma sociedade que permite que aos cidadãos usufruir da vida e, por outro, existem sociedades que impõem várias regras e restrições (Hofstede, sem data-a).

Em suma, é fundamental perceber que a cultura é um conceito complexo que envolve diferentes variáveis e que, para melhor se entender cada uma delas, podemos recorrer a duas metáforas essenciais – o modelo iceberg e o modelo cebola.

O modelo iceberg (ver Figura 17 – Cultura representada segundo o modelo iceberg) prevê, como o seu nome indica, que a cultura seja analisada na forma de um iceberg. Assim, parte da cultura encontra-se visível, no entanto, mais de metade permanece invisível, tal como o iceberg. Assim, a parte superior, ao nível da água, representa os comportamentos – por exemplo, cumprimentos e saudações –, e os aspetos relacionados com política, religião, fatores sócios-económicos, como o dinheiro, os meios de comunicação, leis aplicadas às fronteiras internacionais etc. A parte submersa do iceberg dá suporte aos aspetos visíveis e partilhados, encontrando os valores fundamentais, as normas e as crenças (Brett, 2014).

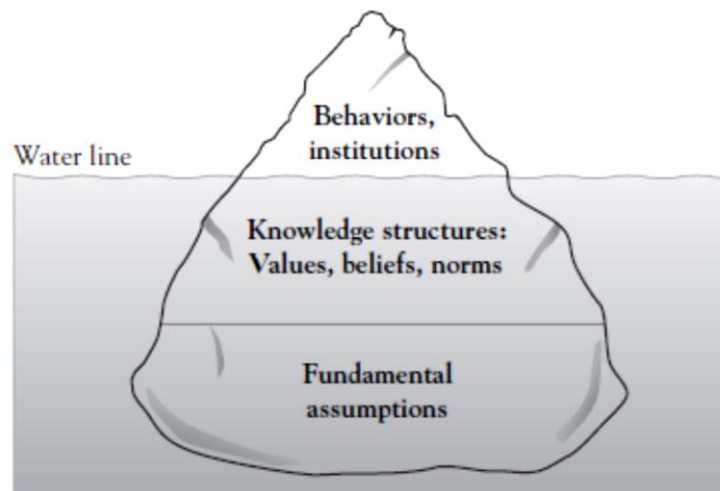


Figura 17 – Cultura organizacional representada segundo um iceberg (Brett, 2007)

O modelo cebola compara a cultura organizacional a uma cebola, já que, à semelhança deste bolbo, também a cultura organizacional de uma empresa é composta por camadas. Existem, portanto, aspetos que facilmente são detetados e outros que apenas são observáveis “descascando a cebola”. Neste sentido, na camada mais interior, a empresa será composta, tal como se pode constatar pela representação presente na Figura 18, pelos pressupostos básicos que permitirão, posteriormente, distinguir o que é certo do que é errado. No nível seguinte, estão presentes os valores que indicam a forma como as pessoas devem atuar, como devem reger-se por determinados princípios de autonomia, ética ou cooperação, por exemplo. De seguida, os padrões e as normas definem o comportamento a adotar nas mais variadas áreas. Os símbolos e artefactos situam-se num nível mais externo, portanto passíveis de serem vistos pelo público em geral, e complementam as palavras, gestos ou objetos partilhados pelas pessoas de uma mesma cultura. Os atributos são simbolizados pela camada externa da cebola e remetem para duas vertentes – a individual e a organizacional. A primeira vertente evoca a noção vulgarmente designada por clima organizacional, em que cada indivíduo, apoiado pelas camadas anteriores, descreve a sua organização. Os atributos organizacionais são representados pelas categorias descritivas da organização: contexto, estrutura e processo. (Chiavenato, 2005).

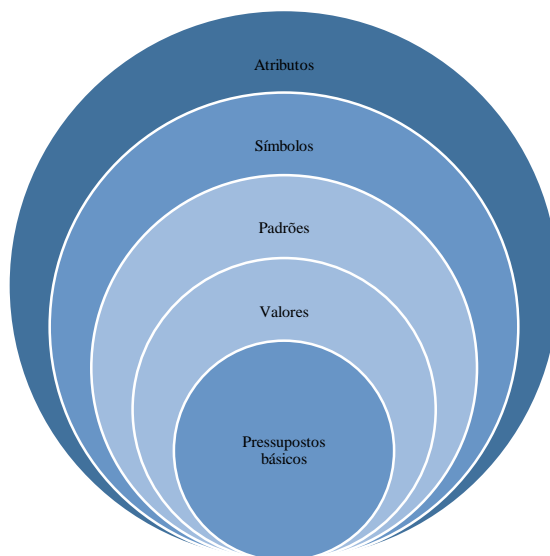


Figura 18 – Cultura organizacional representada segundo uma cebola

Contudo, nesta análise, o importante não se prende com a adoção de um destes modelos, mas com a percepção de que existem elementos, na cultura de uma organização, visíveis, mas que existem também inúmeras variáveis, subjacentes ao funcionamento da organização, cujos colaboradores poderão, até, identificar, mas que, ao invés das primeiras, permanecem impercetíveis para o público em geral: «É difícil de ver e perceber as características culturais (...) pois o perigo não está na parte que pode estar à vista, mas sim na parte que não pode.» (Senkio et al., s/d, p.4).

Assim, é fundamental que as empresas tomem consciência das suas competências para as maximizarem e conseguirem uma vantagem competitiva sustentável.

4. As empresas e as relações interpessoais

Mitchell e Larson (1987) defendem que as pessoas se organizam em grupo por acreditarem que atingem mais rapidamente os seus objetivos já que podem cooperar entre si. Neste sentido, a população criou organizações, verdadeiros «sistemas de coordenação de comportamento» cujo objetivo consiste em atingir uma determinada meta que deverá refletir-se na obtenção de vantagem competitiva.

Assim, mais do que analisar os aspetos estratégicos apresentados anteriormente, é fulcral que as empresas tomem especial atenção ao capital humano² que as compõem e aos aspetos inerentes à sociedade em geral (Hitt, Chet, et al., 2011). Deste modo, as ciências sociais têm uma área de estudo – o comportamento organizacional – cujo principal objetivo consiste em analisar e compreender a forma de funcionamento dos indivíduos, grupos e empresas (Sinha, 2008). Assim, apostar nesta área permite às empresas tomarem consciência de que é necessário investir nos seus próprios recursos humanos, e simultaneamente promover a descoberta do Outro, isto é, daquele que é diferente, porquanto um conhecimento mais profundo, da sociedade e da cultura onde estão inseridas e/ou com as quais interagem lhes permitirão estabelecer contactos mais estreitos e fazer negócios mais proveitosos.

Considerando as definições de cultura previamente apresentadas denota-se que no seio de uma empresa existe uma grande diversidade cultural, isto é «(...) há um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.» (Fleury, 1999). Assim, as empresas têm, também, de ter flexibilidade para se adequarem às diferenças individuais dos seus colaboradores (Moran, Harris, & Stripp, 1996) uma vez que serão elas a influenciar um futuro processo de negociação (Vergara, 2002).

Ao planear a criação de uma empresa, é necessário definir a sua missão, visão e valores. Estes três elementos permitem comunicar, a todos os *stakeholders*, aquilo que a empresa pretende defender, aquilo que ela é, e os objetivos que realmente pretende alcançar. Consequentemente, assiste-se à criação de uma cultura organizacional que irá trabalhar a fim de defender o pretendido e transmitir uma imagem adequada (Hofstede, sem data-b). A cultura organizacional é, assim, entendida como «um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais» (Robbins, 2005).

Nesse sentido, Hofstede aponta oito dimensões – orientação para os meios vs. orientação para os objetivos (*means-oriented vs. goal-oriented*); internamente impulsionada vs. externamente impulsionada (*internally driven vs. externally driven*); disciplina de trabalho relaxada vs. disciplina de trabalho estrita (*easygoing work discipline vs. strict work discipline*); local vs. profissional (*local vs. professional*); sistema aberto vs. sistema fechado (*open system vs. closed system*); orientado para os colaboradores vs. orientado para o trabalho (*employee-oriented vs. work oriented*); grau de aceitação do estilo de liderança

² Capital humano é o aglomerado das capacidades, competências e conhecimento das pessoas que constituem a organização (Hitt, Chet, et al., 2011).

(*degree of acceptance of leadership style*) e grau de identificação com a organização (*degree of identification with your organisation*) – que se podem tornar fundamentais para entender os membros da organização e a forma como estas se organizam. Pode-se, ainda, usar as dimensões da cultura organizacional como uma ferramenta estratégica.

Assim, uma empresa que se encontre orientada para os meios, preocupa-se sobretudo com o método a usar para alcançar determinado objetivo, planeia metodicamente e evita todos os riscos possíveis. Uma empresa orientada para os objetivos preocupa-se em atingi-los o mais rapidamente possível mesmo que tal implique riscos substanciais. Também, neste último caso, os colaboradores estão habituados a trabalhar tendo objetivos como meta diária.

Uma empresa, internamente impulsionada, preocupa-se sobretudo com a honestidade e a ética. Neste sentido, os colaboradores procuram encontrar a melhor solução para responder às necessidades do cliente. Empresas externamente impulsionadas centram-se sobretudo na satisfação das necessidades do cliente e nos meios de atingir os resultados sem se preocuparem com os aspetos éticos.

A cultura organizacional pode também estar presente na disciplina implementada na empresa. Existem, por isso, empresas muito restritas que se pautam por várias regras e altos padrões de disciplina, formando colaboradores competentes. No extremo oposto, encontram-se empresas onde a falta de estrutura e o pouco controlo provocam surpresas e imprevistos.

As empresas podem também ser locais ou profissionais. Nas locais os colaboradores identificam-se com as suas chefias enquanto que nas profissionais a identificação ocorre pelo posto/função ocupado(a).

Comparando as empresas com sistemas, estas poderão ser «abertas» ou «fechadas». Numa cultura aberta, a empresa está apta a receber e partilhar tanto informação como colaboradores. Neste tipo de organizações qualquer pessoa conseguiria adaptar-se. As organizações com sistemas fechados funcionam de forma contrária e, como tal, não promovem a circulação da informação, tornando-se complicada a integração de qualquer novo colaborador.

O grau de aceitação do estilo de liderança questiona até que ponto o estilo de liderança das chefias corresponde às preferências dos seus colaboradores. Isto porque uma chefia cujo estilo de liderança não se enquadre com os seus subordinados não irá obter os mesmos resultados do que um que seja compatível e cujos colaboradores tenham gosto em trabalhar.

O grau de identificação com a organização estuda a forma como os colaboradores se identificam com a empresa. As pessoas são capazes de, simultaneamente, se identificarem com diferentes aspetos da empresa, sendo possível, assim, que os funcionários se consigam identificar fortemente com os objetivos da empresa, com os clientes, com os grupos ou chefes e com toda a organização. Mas, pode acontecer, também, que os colaboradores não se sintam fortemente ligados a nenhum destes aspetos ou a apenas alguns destes aspetos (Hofstede, sem data-b).

Ao analisar as oito dimensões estudadas e apresentadas por Hofstede, conseguimos perceber que cada uma delas tem impacto na cultura organizacional de uma empresa porque alterará a forma como os colaboradores partilham valores. Pode acontecer que a performance do colaborador seja inviabilizada e os negócios comprometidos.

Hofstede levou a cabo vários estudos sobre cultura que foram considerados, por Bahgat e McQuaid, como os mais significativos nessa área. Contudo, vários outros autores foram mais longe e exploraram a vertente da cultura organizacional, tentando alargar os horizontes (Jones, 2007). Assim, Thomas Peters e Robert Waterman defendem que uma organização deve ter uma estrutura que lhe permita mudar e adaptar-se aos desafios diários. Neste sentido, Peters e Waterman apresentaram um modelo intitulado “*McKinsey 7S Frameworks*”, esquematizado na figura 19, que tem como premissa a existência de sete variáveis interdependentes – estrutura; estratégia; pessoas; gestão de estilos; sistema e procedimentos; e valores partilhados. Este modelo pressupõe que as variáveis estejam interligadas e relacionadas entre si e que, independentemente, do tipo de mudanças que as empresas enfrentem, isso afetará as várias áreas (Peters & H. Waterman, 2004).

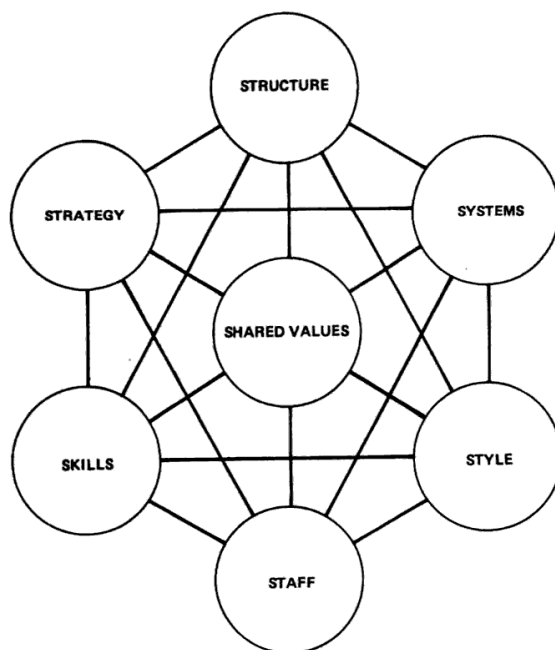


Figura 19 – Modelo esquemático do “McKinsey 7S Framework”

No âmbito das relações interpessoais nas empresas, é importante mencionar o fator comunicação, visto que, para se manter uma qualquer relação, a troca de informação é absolutamente imprescindível. E se o objetivo primordial de uma empresa é criar vantagem competitiva, torna-se fulcral comunicar eficazmente pois uma mensagem erradamente interpretada pode representar a perda de um negócio.

Segundo Robbins (2005), a comunicação interpessoal existe em três vertentes – comunicação oral; comunicação escrita e comunicação não-verbal – que partilham o mesmo processo comunicacional (ver Figura 20 – Processo de comunicação). Assim, o processo de comunicação é caracterizado por ter um emissor e um recetor. O emissor tem como função emitir uma mensagem através de um determinado código partilhado com o recetor que, por sua vez, irá receber a mensagem, muitas vezes sujeita a um certo nível de ruído que poderá afetar a perceção dessa mesma mensagem. O ruído é, por isso, apresentado como um obstáculo amplo englobando problemas de comunicação, dificuldades semânticas ou até

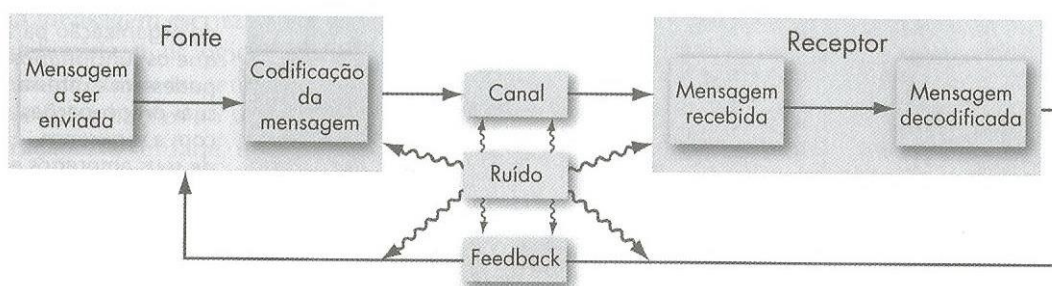


Figura 20 – Processo de comunicação (Robbins, 2005)

diferenças culturais. Posteriormente, a partir da mensagem decodificada, o recetor dará um feedback ao emissor.

Torna-se, pois, necessário ter em consideração que ao comunicar, recetor e emissor devem partilhar o mesmo canal, de forma a conseguir que a comunicação seja bem-sucedida. O emissor deve ponderar a forma como comunica a sua mensagem para esta não ser mal interpretada. Isto porque, independentemente de recorrer a comunicação oral, escrita ou não-verbal, o emissor, dependendo da sua cultura, poderá interpretar uma mensagem totalmente ao contrário, podendo, muitas vezes, correr o risco de ofender o interlocutor. Consequentemente, quanto maiores as diferenças culturais, maior será a probabilidade de o ruído “contaminar” a comunicação. Torna-se, pois, premente e indispensável que as empresas consciencializem os seus colaboradores e ter em atenção estas barreiras culturais.

Contudo, e porque a comunicação é um meio de vinculação de informação, numa negociação, esta deverá ser utilizada em conjunção com outros fatores culturais já que irá permitir a criação e interpretação de determinada mensagem pelo interlocutor. Mas para evitar o ruído existente é fundamental que as empresas adotem estratégias para tornar a comunicação eficaz. Deste modo, caso se pretenda viajar em negócios para os Emirados Árabes Unidos deve-se ter em consideração que por se tratar de um país devoto ao Islamismo apresenta costumes características que deverão ser respeitados de forma a não inviabilizar a negociação:

Recomenda-se, por exemplo, que as mulheres se vistam de maneira conservadora, com saias longas e mangas compridas, e que não se tente marcar compromissos de trabalho na sexta-feira, que para os muçulmanos é o dia de descanso e de rezas. (Senkio et al., s/d: 4)

Por outro lado, ao negociar com alemães deve-se ter especial atenção à pontualidade (Bornhofen & Kiestenmacher, 2007) e com a linguagem corporal, como por exemplo não colocar as mãos nos bolsos, não apontar o dedo ou manter o contacto visual direto (Martin & Chaney, 2008). A China e o Japão são países que se localizam em pontos diferentes e, por isso, também apresentam fatores culturais distintos. Nesse sentido ao negociar com a China, por exemplo, é necessário investir num relacionamento duradouro pois é valorizada a honestidade e a confiança (Shi & Wright, 2003). No Japão, por sua vez, deve-se evitar o contacto visual e reduzir as expressões faciais, o silêncio deve ser contemplado como sinal de respeito e deve optar por vestuário conservador (Martin & Chaney, 2008).

Em suma, a comunicação agrupa vários processos de transmissão de informação aos quais devem ser agregados vários fatores culturais tendo em atenção a cultura própria do país com o qual se negocia. Neste sentido, Acuff (2008) aponta o fator tempo, o individualismo vs. coletivismo, a conformidade e os padrões de comunicação. Contudo deverão ser tidos em conta todos os fatores culturais que se tornem relevantes para determinada negociação sendo que o negociador deverá, para além de se preparar a nível técnico, investir no conhecimento sobre a cultura do cliente.

5. Conclusão

É fundamental perceber, mesmo que de forma sumária, que a criação de uma empresa implica a tomada de várias decisões e o estudo de vários fatores com o intuito de se alcançar a vantagem competitiva. Assim, gestores e empreendedores devem proceder a um estudo exaustivo do mercado para definir o público-alvo que pretende atingir e delinear a estratégia a usar, seja por diferenciação ou baseada no custo. Além do mais, é importante, ter também em consideração as barreiras que deverão enfrentar, de modo a preparem-se, já que estas podem variar dependendo da área de negócio ou da área geográfica.

Gestores, empreendedores e colaboradores de empresas, em geral, devem ter, ainda, em consideração, que as empresas e a população se encontram inseridas numa sociedade, numa cultura. Este conceito foi amplamente discutido na literatura e surge como algo complexo, mas percebe-se que está relacionado com os costumes, hábitos, regras e valores que se defendem. Desta forma, existem dois modelos – iceberg e cebola – que demonstram que certos aspetos dentro de uma cultura são mais visíveis do que outros. Hofstede criou seis dimensões para descrever a cultura nacional de um país, sendo que o país irá ter uma determinada característica, em menor ou maior grau definindo, posteriormente, os comportamentos e atitudes da sua população.

Percebe-se, pois, que a cultura de um país se assume como um fator importante para a criação das empresas e que os fatores culturais nela envolvidos podem afetar a obtenção de vantagem competitiva, ganhando ainda mais relevo quando se fala em internacionalização e relações interpessoais. O processo de comunicação, por si só, já pressupõe a existência de interferências. É, por isso, fundamental, ter em consideração essas mesmas diferenças, no

sentido de tornar a comunicação mais eficaz, no instante em que, pessoas de culturas diferentes estabelecem um contacto.

As negociações internacionais requerem particular atenção às especificidades culturais de cada país: as diferenças sociais, a formalidade nos cumprimentos, a discriminação das mulheres nas negociações, a linguagem corporal etc. O não respeito dessas especificidades pode transformar-se num obstáculo ou, até, impedir a interação entre empresas. Considerando o teor do nosso trabalho que versa problemáticas inerentes ao universo empresarial, tentámos centrar-nos neste tópico particular: para comunicar e interagir com indivíduos de culturas distintas, no sentido de garantir o sucesso de uma negociação internacional é necessário – e até, imperioso – conhecer e respeitar a cultura do Outro.

Terceira parte

A interação cliente-fornecedor na Inplas: um estudo de caso

“A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve.”

(Michael Porter)

1. Introdução

A Simoldes, Divisão de Plásticos tem uma presença internacional que, de forma paulatina mas segura, se foi afirmando e reforçando ao longo dos anos. Consequentemente, alberga vários projetos das diferentes marcas com quem trabalha, devendo, assim, os diversos núcleos do Grupo, e a Inplas em particular, ter em consideração as exigências técnicas dos projetos e as suas características.

A indústria automóvel é uma área particularmente exigente, visto ter uma abrangência global, com marcas internacionalmente conhecidas. Tratando-se de uma indústria que envolve vários mecanismos técnicos em constante inovação, existe a necessidade de um grande controlo do produto, por forma a garantir uma total fiabilidade e segurança perante o consumidor. Os clientes finais (as marcas de automóvel) encontram-se espalhados pelo mundo o que lhe confere características culturais muito diversas e, consequentemente, um comportamento organizacional distinto. Neste sentido, e a fim de promover um acompanhamento personalizado e constante aos seus variados clientes e fornecedores, a Simoldes, Divisão de Plásticos possui seguidores de clientes/fornecedores para as várias áreas – qualidade e logística. Assim, os seguidores de clientes são distribuídos pelos vários projetos acompanhando-os desde a fase de projeto até à execução em fábrica e receção pelo cliente. Os seguidores de fornecedor, por seu turno, acompanham os fornecedores. Esses seguidores analisam os aspetos inerentes apenas à sua área embora possam existir trocas de informação. Por exemplo, um seguidor da logística procederá às encomendas e expedições de materiais enquanto que o da qualidade verificará o estado dos materiais.

Deste modo, nesta terceira parte, a Inplas servirá como objeto de estudo empírico para os aspetos apresentados na segunda parte deste relatório, tomando-se como exemplo as seguidoras de clientes da Qualidade. O nosso principal objetivo consistirá, pois, em tentar obter uma resposta para a seguinte questão: «Numa área tão global como a indústria automóvel será que as diferenças culturais far-se-ão sentir?». Assim, tentaremos, antes de mais, explicar as funções desempenhadas pelas seguidoras de cliente. Seguidamente, faremos uma breve apresentação dos clientes e das características associadas aos países de atuação. Apresentaremos, depois, os resultados do estudo, nomeadamente da entrevista efetuada às seguidoras de cliente. E, finalmente, tentaremos retirar conclusões do estudo realizado.

2. Metodologia de estudo

Após validação do objeto de estudo, por parte do Eng.º Rui Tavares, tentámos fazer uma observação cuidada do funcionamento da empresa para analisarmos a melhor forma de estudar a temática e fazer uma investigação qualitativa (Stake, 1999). Começámos a registar fatores que considerávamos importantes e abordámos os vários colaboradores, de forma informal, com o intuito de perceber qual a perceção que tinham, face aos vários clientes.

Tal como afirma Yin (1993) “um bom uso da teoria ajuda a delimitar o desenho eficaz de um estudo de caso”; por esse motivo, procedemos a uma revisão da literatura, apresentada na segunda parte deste relatório, que tem como objetivo dar suporte aos resultados obtidos. Efetivamente Yin afirma:

A utilização da teoria ao realizar estudos de caso, não apenas representa uma ajuda imensa na definição do projeto de pesquisa e na coleta de dados adequados, como também se torna o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso (2005: 54).

A investigação permitiu evidenciar um conjunto de dúvidas, face à realidade da Inplas, que se pretendia ver respondidas no estudo de caso. Consequentemente, decidimos realizar uma entrevista às seguidoras de cliente da Qualidade, pois por um lado “entrevistar é uma das formas mais comuns e poderosas de tentar compreender outros seres humanos” (Fontana & Frey, 1994). Por outro lado, tínhamos como intuito estabelecer um contacto mais direto com as seguidoras de cliente o que nos permitira recolher um maior número de descrições e interpretações da realidade vivenciada (Meirinhos & Osório, 2010).

Neste sentido, tendo por base fatores de etiqueta cultural (Martin & Chaney, 2008) e as várias dimensões da cultura nacional de Hofstede, realizámos um guião de uma entrevista com doze perguntas. Posteriormente, consoante a disponibilidade das seguidoras de cliente, reunimo-nos individualmente com cada uma e realizámos a entrevista, gravada em áudio, de acordo com o guião, mas com a possibilidade de interface de parte a parte. Após a recolha das três entrevistas, transcrevemo-las para o papel para que pudesse fazer parte integrante do caso de estudo (consultar Anexo III).

Após efetuada a recolha dos dados, tentámos tirar conclusões sobre os fatores culturais que afetam a internacionalização da Inplas e responder à pergunta: «Numa área tão global como a indústria automóvel, as diferenças culturais far-se-ão sentir?». Deste modo comparámos as várias características da cultura nacional, apontadas por Hofstede, em cada um dos principais países clientes da Inplas, tentando aliá-las às descrições apresentadas pelas seguidoras de cliente.

3. A gestão dos clientes na Inplas

A indústria automóvel tem, indubitavelmente, um forte impacto na economia global, uma vez que o «automóvel é o elemento central da mobilidade de pessoas e bens (...)». Sabe-se, também, que este é um dos setores mais exigentes e competitivos. Com a crise mundial as empresas do ramo automóvel viram-se forçadas a fazer mudanças estratégicas, tornando-se mais regionais e apostando em novos mercados, nomeadamente na Ásia (IAPMEI, 2005). A Simoldes, Divisão de Plásticos, como tivemos ocasião de referir na primeira parte deste relatório, mantém uma estreita interação com várias marcas de automóveis. A produção em fábrica funciona com base em projetos compostos por cinco fases, tal como foi possível consultar no *memory jogger* da Simoldes, Divisão de Plásticos: 1. pedido de cotação e contrato; 2. desenvolvimento de produto e processo; 3. realização dos meios produtivos; 4. pré-série e processo 5. produção em série.

Assim, quando se inicia um projeto, este passa por cada uma das fases atrás indicadas, cujo principal objetivo consiste em estudar as condições e processo a usar, considerar e definir os parâmetros, testar os materiais e produtos para aprimorar o processo final e evitar erros na fase de produção. Os projetos são definidos por cliente e por peça produzida. Assim, qualquer peça produzida, mesmo que para um mesmo cliente, tem associado um nome de

projeto individual, com características específicas. As várias fábricas albergam vários projetos relativos aos diferentes clientes. A Inplas, por exemplo, possui projetos destinados à Seat, a Volkswagen ou a Audi.

Contudo, nem sempre as peças são enviadas diretamente para as marcas; não raras vezes, os clientes impõem empresas intermédias que irão satisfazer determinado interesse. Torna-se, assim, necessário, manter relações, quer com a empresa que vai receber as peças, quer com o cliente e os dois podem apresentar exigências e comportamentos diferentes. Neste sentido, é primordial ter um particular cuidado com todos os aspetos técnicos e uma especial atenção com os aspetos culturais pois também eles podem variar e criar ambientes diferentes.

Com a regionalização de várias empresas do setor automóvel e mudanças na gestão dos grupos, os fornecedores tiveram de se adaptar e prestar todo o apoio necessário. Neste sentido, a Simoldes, Divisão de Plásticos tem seguidores de clientes e fornecedores em vários departamentos cujo principal objetivo consiste em acompanhar o cliente ou fornecedor, respetivamente, e assegurar que tudo é cumprido conforme o desejado. Assim, existem seguidores nos departamentos da logística e da qualidade. Os seguidores da logística centram as suas atenções nos envios e receções de mercadorias; os da qualidade, por sua vez, preocupam-se em assegurar os parâmetros de qualidade dos produtos. Desta forma, os seguidores podem oferecer um acompanhamento personalizado e atender às necessidades imediatas dos seus correspondentes. Contudo, este estudo focar-se-á, apenas, nos seguidores de cliente da qualidade.

Assim, na Inplas, os diversos projetos encontram-se divididos por três seguidoras de cliente – Adriana Gomes, Elisabete Vendeiro e Sónia Henriques – que têm como principal missão, acompanhar o desenvolvimento dos projetos, verificando a qualidade do material produzido, garantir a satisfação do cliente e gerir eventuais reclamações. Neste sentido, o trabalho das seguidoras de cliente está relacionado, maioritariamente, com três tarefas (ver figura 21 – Esquemas das responsabilidades das seguidoras de cliente) – verificação em terreno; *feedback* e auditorias.

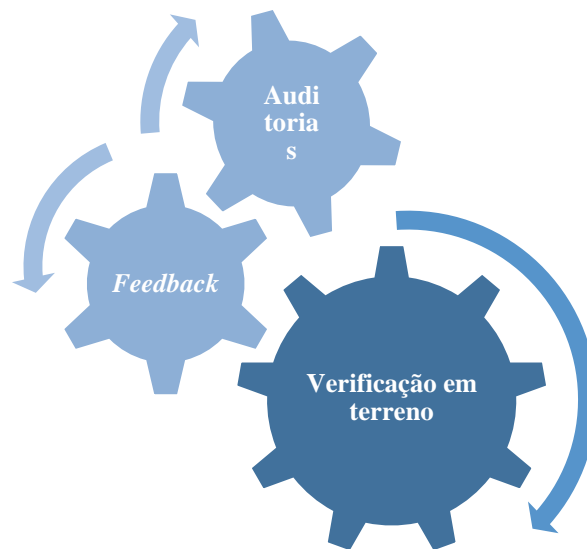


Figura 21 – Esquema das responsabilidades das seguidoras de cliente

Considerando que as seguidoras de cliente têm como principal preocupação, fazer chegar o produto, ao cliente, nas condições estipuladas, por forma a evitar reclamações, é fundamental que exista uma verificação no terreno. Deste modo, as seguidoras, acompanham o processo de produção em fábrica, diariamente, confirmando se as peças se encontram dentro dos parâmetros adequados. Simultaneamente, mantêm um contacto regular com o cliente para inquirir sobre o seu grau de satisfação e mostrar interesse, podendo evitar, deste modo, atritos ou quaisquer outras dificuldades. O *feedback* do cliente é partilhado e disseminado pela fábrica, de modo a que todos estejam em alerta e cumpram as orientações. As seguidoras de cliente são, ainda, responsáveis, por acompanhar as diversas auditorias que os clientes fazem à fábrica, com o intuito de verificar o arranque de produção, averiguar se as ações revistas foram implementadas e analisar o fluxo de processos, como nos explicou Sónia Henriques.

4. A Inplas e os seus clientes

Muito embora a empresa-mãe possa estar localizada num determinado país A, os comportamentos a adotar serão influenciados pela cultura nacional do país B. A esse propósito, Robbins (2005) sublinha que, apesar da cultura organizacional ser muito importante nas relações interpessoais, a cultura do país chega, muitas vezes, a ganhar uma maior preponderância para os colaboradores da empresa. A seguidora de cliente, Sónia

Henriques, relata a sua experiência com clientes alemães e húngaros que apesar de pertencerem ao mesmo grupo mãe revelam posturas de trabalho diferentes. Assim, os húngaros tornam-se mais exigentes, necessitando de “miminho”, tal como se pode ler na entrevista realizada às seguidoras de cliente presente no Anexo III.

Os projetos presentes na Inplas estão associados a empresas que se encontram em Portugal, Alemanha, França, Espanha e Hungria. Nesse sentido, se considerarmos que as empresas se encontram sedeadas num determinado país, com as suas especificidades, é normal que se adotem determinados comportamentos inerentes à cultura desse mesmo país. Robbins (2005) sublinha que, apesar da cultura organizacional ser muito importante nas relações interpessoais, a cultura do país chega, muitas vezes, a ganhar uma maior preponderância, para os colaboradores da empresa. Empresas com sedes em países com culturas muito demarcadas podem ter filiais em vários países e apresentar culturas organizacionais distintas, mesmo quando seria expectável que a cultural organizacional fosse partilhada, tal como nos foi relatado pela Sónia Henriques ao descrever o contacto com a Volkswagen Alemanha e a Audi Hungria, empresas pertencentes ao mesmo grupo.

A fim de melhor entender as variações culturais existentes nos negócios internacionais, na Inplas, aplicaremos as dimensões da cultura nacional, de Hofstede, aos países estrangeiros clientes da Inplas – Alemanha, França, Espanha e Hungria. Assim, na figura 22, pode-se observar uma comparação, entre Portugal e os quatro países, que contempla as seis dimensões culturais.

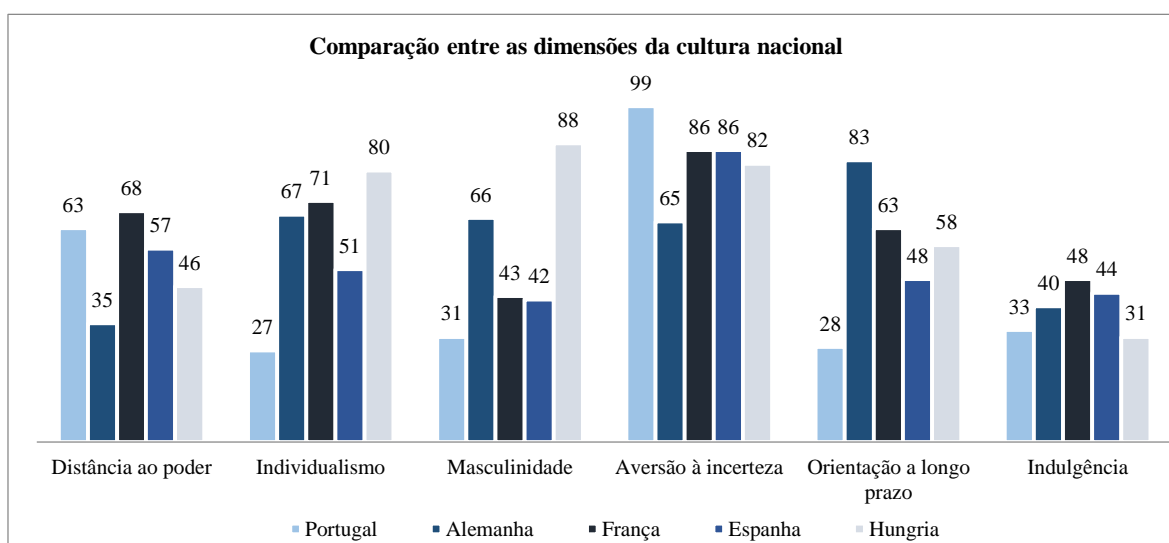


Figura 22 – Gráfico comparativo entre Portugal, Alemanha, França, Espanha e Hungria (adaptação do Hofstede Centre)

Tomando Portugal como termo de comparação, segundo o estudo realizado por Hofstede, o único país que apresenta maior distância ao poder é a França, onde se verifica um maior distanciamento hierárquico e onde é admissível que o poder não seja distribuído de forma equitativa (Hofstede, sem data-f). No caso particular da França, esse distanciamento ao poder pode também ser observado através da centralização do mesmo, em determinados pontos geográficos (Hofstede, sem data-c). Assim, ao negociar com clientes franceses, deve-se ter em consideração que a tomada de decisão passará principalmente pelos altos cargos hierárquicos. A Alemanha é o país que apresenta o menor valor nesta dimensão, o que mostra que existe, aí, uma maior aproximação, o que facilita a comunicação e a liderança (Hofstede, sem data-d) tal como confirma Sónia Henriques ao assumir «(...) que eles tenham autonomia para tomar decisões.» e que da experiência que tem parece-lhe que só recorrem à gestão em situações críticas. Sónia acrescenta, ainda, que, em termos de tratamento, a distância entre colaboradores é mais intensa nos primeiros anos de convivência, adotando-se formas de tratamento mais informais à medida que se cria uma relação de confiança. No entanto, verifica alguma resistência em determinados clientes: «(...) por muito bem que tu trabalhes e por muito que tu proves que és competente e que fazes aquilo que eles querem, eles fazem sempre questão de continuar a ser tratados por Senhor ou Exm.º Senhor.».

Na dimensão individualismo vs. coletivismo, Portugal é considerado um país coletivista, sendo um dos países europeus com uma das pontuações mais baixas, segundo o estudo de Hofstede apresentado na Figura 21. Consequentemente, os portugueses revelam uma clara preocupação em estabelecer relações e manter um alto sentido de responsabilidade e lealdade (Hofstede, sem data-f). Em situação bastante diversa, encontra-se a Hungria, com uma pontuação de 80. Assim, os húngaros parecem preocupar-se unicamente com a família mais próxima, encarando as relações profissionais como meramente contratuais e cuja finalidade é atingir uma vantagem mútua (Hofstede, sem data-e). Consequentemente, há um aumento de exigência no trabalho e um distanciamento ao nível das relações sociais, tal como confidenciou Sónia Henriques. Saliente-se, ainda, que a Espanha se encontra num limbo, com uma pontuação de 51. No entanto, apresenta alguns aspetos de sociedade coletivista, tais como trabalho em equipa ou empenho no trabalho sem necessidade de motivação extra (Hofstede, sem data). Elizabete Vendeiro, seguidora de cliente maioritariamente dedicada ao mercado espanhol, valoriza a sinergia sentida, referindo-se a um dos seus clientes

espanhóis em termos muito positivos, «(...) esse cliente tem uma parceria muito boa a esse nível, tem espírito de equipa (...)».

À semelhança da dimensão anterior, também na masculinidade, Portugal e Hungria lideram com 31 e 88, respetivamente. Com efeito, os gestores húngaros são caracterizados como assertivos e decisivos, enfatizando a competição e a produtividade (Hofstede, sem data). A Alemanha dispõe de escolas para as diferentes faixas etárias e o dia-a-dia é vivido em torno do trabalho. Contudo, Sónia aponta a Volkswagen Wolfsburg, na Alemanha, como sendo, neste momento, o cliente «(...) que faz questão de manter a distância (...)» apesar de, noutras circunstâncias e numa fase mais precoce do trabalho, a Audi Hungria ter sido o cliente com o qual houve maiores atritos. Portugal centra-se na igualdade de direitos e qualidade de vida (Hofstede, sem data).

Portugal é claramente definido pela dimensão aversão à incerteza, com uma pontuação de 99. Países nestas circunstâncias gostam de evitar situações ambíguas havendo “uma necessidade emocional” para a existência de regras (Hofstede, sem data). A Alemanha, revela uma pontuação inferior aos restantes países analisados, apresentando características mais suaves. Assim, e também influenciada pelos grandes pensadores e filósofos, os alemães preferem abordagens mais dedutivas atribuindo importância ao pensamento. A combinação de uma certa aversão à incerteza e uma baixa distância ao poder força os alemães a focarem-se no conhecimento e especialização (Hofstede, sem data). Neste campo, todas as seguidoras de cliente foram unânimes a apontarem que os clientes não gostam de ter de lidar com a incerteza e que a melhor forma de tentar minimizar os prejuízos passa por apostar numa relação de confiança a longo prazo, tentando sempre antecipar os movimentos do cliente.

Na dimensão orientação a longo prazo, apenas Portugal e Espanha obtêm pontuações inferiores a 50, o que revela que estes dois países possuem uma cultura mais focada no curto prazo. Portugal é, neste âmbito, aquele que apresenta maior propensão, com 28 pontos. É, assim, fácil deduzir que os portugueses são ligados às tradições e tentam alcançar os objetivos rapidamente. Contudo, estando a Inplas inserida na indústria automóvel, indústria inovadora por excelência, os seus clientes estão em constante inovação e «(...) levam os fornecedores» consigo, tal como foi apontado pela Adriana Gomes. Os alemães, em contrapartida, com uma pontuação de 83, são pragmáticos e vivem dependendo do contexto

e situação. São, no entanto, capazes de viver, olhando para o futuro, almejando um objetivo maior, revelando-se donos de um sentido de poupança e investimento consideráveis.

Na vertente indulgência, todos os países alcançaram pontuações abaixo dos 50. Assim, considera-se que os países com pontuações mais baixas têm tendência para o cinismo e pessimismo e são sociedades cerceadas porquanto as pessoas se sentem presas às normas e revelam sentimento de culpa.

Compreende-se, pois, que a cultura nacional se torne parte importante na cultura organizacional de uma empresa afetando-a em muitos aspetos. Neste sentido, é necessário que as seguidoras de cliente consigam ter a capacidade de se adaptarem às características individuais e organizacionais dos seus clientes de modo a satisfazerem os seus interesses.

5. Conclusão

A indústria automóvel é, por definição, uma área submetida a uma constante transformação e inovação e que só pode funcionar com altos padrões de qualidade. Desta forma, as empresas têm de conseguir adaptar-se às evoluções e serem cada vez mais polivalentes e multifacetadas. Neste sentido, os negócios são marcados pela internacionalização, ocorrendo, pois, entre diferentes países, línguas e culturas.

Assim, através da observação diária do trabalho na Inplas, e do contacto direto com as seguidoras de cliente desta empresa, pretendeu-se responder à questão “Numa área tão global como a indústria automóvel, as diferenças culturais far-se-ão sentir?”. Foi, pois, possível constatar que, tratando-se de uma indústria internacional, os fatores culturais dos clientes estão presentes e condicionam as negociações. Por exemplo, um determinado cliente A comporta-se de forma diferente em Portugal, na Alemanha, França, Espanha ou Hungria mesmo que o objetivo final seja o mesmo.

Neste sentido, percebe-se que Portugal revela-se um país onde as organizações apresentam vários níveis hierárquicos o que, por sua vez, pode induzir um elevado nível de burocracia. O nível burocrático pode ajudar a reduzir a insegurança sentida já que, em geral, a população é avessa a mudanças não programadas. Por outro lado, Portugal é um país onde as pessoas cooperam entre si, se preocupam em alcançar a qualidade de vida e encontrar um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Neste sentido, Portugal revela-se um país onde as organizações apresentam vários níveis hierárquicos, o que pode traduzir-se num elevado nível de burocracia. Este incremento burocrático pode, no entanto, ajudar a reduzir a insegurança sentida já que, em geral, a população é avessa a mudanças não programadas. Por outro lado, Portugal surge como um país onde as pessoas cooperam entre si, se preocupam em alcançar a qualidade de vida e atingir um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

A Alemanha, por sua vez, surge como um país assertivo, onde os cidadãos, pragmáticos e capazes de lidar com a incerteza, se dedicam, sobretudo, à sua vida profissional, focando-se em atingir objetivos específicos.

Os franceses são individualistas, moderadamente centrados no trabalho e tendo alguma visão para o futuro. No entanto, a nível empresarial é visível um distanciamento entre os diferentes níveis hierárquicos que contrasta com as características feministas características deste povo.

A Espanha é um país com algumas características similares a Portugal e a França, tornando-se fácil negociar, dada a proximidade cultural. Considerando que a língua castelhana é de mais fácil compreensão do que a língua francesa ou alemã, torna-se, também, um país de maior acessibilidade.

Na Hungria, à semelhança da Alemanha, os trabalhadores revelam uma grande autonomia e independência. Os húngaros são considerados mais rígidos e rigorosos nos negócios do que os próprios alemães. A explicação para tal pode encontrar-se no seu elevado nível de individualismo que, por definição, pressupõem pessoas muito concentradas no trabalho e respetivos resultados.

Em suma, os vários clientes registam várias características diferentes e as seguidoras de clientes apontam que essas diferenças podem, também, variar de acordo com as pessoas com que se relacionam. Assim, algumas preferem o contacto presencial e outras o contacto por escrito significando isto que as barreiras podem ser interpretadas de forma diferente. Nesse sentido é fundamental que se esteja alerta para as diferenças existentes de forma a adaptar o comportamento e discurso ao interlocutor.

Apesar de, no quotidiano de uma empresa, nem todos os colaboradores estarem em contacto direto com os clientes, a cultura organizacional é a mesma tornando-se expectável a partilha de princípios e conhecimentos. No entanto, na Inplas, essa partilha é acentuada com a adoção

do *open space* como posto de trabalho dos administrativos o que, de acordo com alguns estudos, “aumenta e melhora a comunicação, elimina barreiras físicas entre trabalhadores (...), fomenta interações, proporciona um ambiente de trabalho de melhor qualidade, aumenta o grau de responsabilidade e dedicação dos trabalhadores e, assim, aumenta a produtividade reduzindo simultaneamente os custos” (Miguel, 2012). Este método de trabalho permite, pois, que os vários colaboradores, mesmo aqueles que não têm contacto direto com os clientes, tenham noção das especificidades interculturais que é necessário enfrentar. Deste modo, qualquer colaborador saberá dizer que a Audi Hungria é o cliente que faz mais exigências e ao qual deverão dedicar especial atenção, nomeadamente durante as visitas à fábrica.

De qualquer forma, no dia-a-dia, os vários clientes são da responsabilidade das seguidoras de cliente e foi possível constatar que a confiança mútua é a chave para um relacionamento profícuo e bem-sucedido, tal como mencionaram a Adriana, a Elisabete e a Sónia. Nesse sentido, são as seguidoras de cliente que revelam maior perceção das diferenças interculturais e que têm de conseguir definir estratégias para combater as barreiras que possam sentir. Contudo, toda a equipa trabalha para atingir bons resultados e o insucesso de uns irá traduzir-se no insucesso dos outros. É, pois, fundamental que todos tenham um conhecimento profundo da especificidade de cada cliente, no sentido de, mais eficazmente responder e ultrapassar qualquer aspeto sensível que possa tornar-se um obstáculo ao bom entendimento entre a empresa e os seus clientes.

Considerações Finais

“Our team works together, towards a common goal: there is nothing we have done yesterday that cannot be improved today.”

(Metal Work Pneumatic)

O estágio curricular na Inplas tinha por base dois principais e complementares objetivos. Primeiramente, tentámos recolher o maior número de ensinamentos possíveis e vivenciar ao máximo a experiência real do trabalho dentro de uma empresa que opera na indústria automóvel. Deste modo, tentámos adotar um espírito “curioso” e proativista. O segundo objetivo relacionava-se com a capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no Mestrado em Línguas e Relações Empresariais às exigências de um trabalho diário em fábrica, tendo a consciência de que esse trabalho poderia apresentar – apresentaria, por certo – diferenças substantivas quando comparado com a “realidade” pressentida ou imaginada no âmbito académico. Em suma, pretendíamos terminar o estágio com a certeza de que nos tínhamos empenhado para levar a cabo um bom trabalho e que nos seis meses da sua duração angariávamos o máximo de informação e vivências possíveis.

O trabalho na empresa, focado no mapeamento de processos, permitiu-nos ter uma ampla noção sobre o funcionamento da indústria e do Grupo. Assim, pudemos analisar detalhadamente os vários processos da empresa e perceber que o método que consiste no mapeamento de processos permite melhorar e uniformizar a forma de funcionamento das diversas empresas que constituem a Simoldes, Divisão de Plásticos eliminando os custos desnecessários. No caminho para a concretização do nosso projeto tivemos a oportunidade – grata do ponto de vista humano e enriquecedora do ponto de vista profissional –, de contactar com vários departamentos e colaboradores que nos transmitiram muito do seu conhecimento e possibilitaram a recolha de vários pontos de vistas e experiências, fornecendo-nos ferramentas úteis para o nosso futuro profissional. Esta experiência

permitiu-nos, ainda, compreender a importância da capacidade de organização de trabalho, espírito crítico, gestão de tempo e trabalho em equipa no seio da organização.

O convívio com os demais colaboradores permitiu-nos, ainda, descobrir vários outros processos internos. Deste modo, com o decorrer do tempo, a gíria usada no seio da organização tornou-se-nos de mais fácil interpretação, conseguimos mais rapidamente identificar e reconhecer os diversos projetos, as localizações das máquinas em fábrica etc. À medida que nos íamos embrenhando pelos meandros do universo complexo da indústria automóvel, no geral, o nosso interesse e curiosidade foram crescendo e trouxeram-nos uma necessidade de aprofundarmos os nossos conhecimentos nesse campo: aspetos técnicos, comerciais, organizacionais, internacionalização etc.

Paralelamente ao trabalho realizado através do mapeamento de processos, a pesquisa desenvolvida junto das seguidoras de cliente da qualidade veio complementar – e exemplificar – alguns dos aspetos adquiridos durante o mestrado em Línguas e Relações Empresariais. Este estudo permitiu desenvolver os aspetos culturais que foram amplamente abordados em várias unidades curriculares e que estão presentes no dia-a-dia de todos os colaboradores do Grupo Simoldes, Divisão de Plásticos que contactam diretamente com o cliente/fornecedor. Deste modo, percebemos que apesar da indústria automóvel ser uma das mais inovadoras, este é um dos aspetos mais importantes e transversais.

No término de seis meses de estágio, fazemos um balanço deveras positivo, terminando a nossa “aventura” com uma sensação reconfortante de “dever cumprido”. Neste relatório, tentámos, assim, sublinhar os aspetos relevantes de uma vivência que nos permitiu, acima de tudo, contactar com o quotidiano de uma empresa, integrar uma equipa de trabalho que nos acolheu com grande abertura e generosidade. Foi, também, uma experiência intensa porque implicou a aquisição diária de conhecimentos, o que tornou o estágio motivador e profícuo. Neste sentido, tentámos realizar o melhor possível as nossas tarefas e procurar incansavelmente novos conhecimentos sobre a empresa para melhor nos integrarmos e percebermos os processos de funcionamento de um grande Grupo como a Simoldes, Divisão de Plásticos. Terminamos o estágio com o sentimento de que foram cumpridos os objetivos essenciais, preconizados para um estágio em meio laboral. No nosso caso particular, a experiência não podia ser mais proveitosa sobretudo se tivermos em conta que o fim do estágio não é um fim, mas sim o início de uma outra etapa promissora. Com efeito, o estágio

que agora terminamos, desembocou, já, de um modo feliz, num contrato de trabalho, no seio do Grupo Simoldes. Poder permanecer no seio de uma empresa que nos ajudou a dar os primeiros passos no mundo do trabalho, é, no momento presente, um sonho que não ousaríamos sonhar...

Bibliografia

1. Bibliografia

- Acuff, F. L. (2008). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world paperback* (3 ed.). Bargain, New York: Amacon Books - American Management Association.
- Adler, N., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. USA: Thomson South-Western.
- Almeida, J., Figueiredo, L., Hernández, P., & Formigoni, V. (2005). "A influência das barreiras culturais nas estratégias de venda de empresas exportadoras brasileiras - um estudo sobre exportações para a Índia". *Jovens Pesquisadores*, São Paulo: Universidade Mackenzie, 2(1).
- Bassi, E. (1997). *Globalização dos negócios: construindo estratégias competitivas*. São Paulo: Cultura Editores.
- Bornhofen, D., & Kiestenmacher, G. M. P. (2007). "Negociação internacional baseada na influência cultural: Alemanha". *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, 1(2), 1–15.
- Brett, J. M. (2000). *Culture and Negotiation. International Journal of Psychology*. Northwestern University, Evanston, USA.
- Brett, J. M. (2014). *Negotiating Globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries* (3 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Buzzell, R. D., & Gale, B. (1991). *O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas*. São Paulo: Edit Pioneira.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Dalli, D. (1995). "The organization of exporting activities: relationships between internal and external arrangements". *Journal of Business Research*, Milan, 34(2), 107–115.
- Drucker, P. (2013). *Managing for the future*. Nova Iorque: Taylor & Francis

- Fleury, M. T. L. (1999). "The Management of culture diversity: lessons from Brazilian Companies". *Industrial management & Data Systema*, São Paulo, 99 (3), 109-114
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: the art of science. Em *The Handbook of qualitative research* (pp. 361–376). Newsbury Park: Sage Publications.
- Gesteland, R. R. (2001). *Cross-cultural business behavior: Marketing, Negotiating and Managing across Cultures*. Copenhagen: Edit Reproset.
- Hennart, J. F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. University of Michigan Press: Ann Arbor, MI.
- Hitt, M. A., Chet, C. M., & Colella, A. (2011). *Organizational Behavior* (1^a ed.). Wiley.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts* (9^a ed.). Canada: South-Western.
- Hofmann, M. R. (2013). *Aprovisionamento no mercado global*. Comparação China-UE. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Jones, M. L. (2007). *Hofstede - Culturally questionable?* Australia.
- Kogut, B., & Chang, S. J. (1996). "Platform investments and volatile exchange rates: direct investment in the U.S. by Japanese electronic companies". *The Review of Economics and Statistics*, USA, 72(2), 221–231.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic Management Journal*, Chicago, 22(6), 565–586.
- Martin, J. S., & Chaney, L. H. (2008). *Global business etiquette : a guide to international communication and customs*. USA: Praeger.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, Bragança, 2(2), 49–65.
- Miguel, Á. S. (2012). *Open Space - Estratégia e Concretização: O caso EDP Porto*. Coimbra. Instituto Superior Miguel Torga.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations: An introduction to organizational behavior* (3^a ed.). United States of America: McGraw-Hill.

- Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2007). *Managing Cultural Differences: Global leadership strategies for the 21st century* (7^a ed.). Oxford: Elsevier.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Stripp, W. G. (1996). *Desenvolvendo organizações globais*. São Paulo: Futura.
- Novinger, T. (2001). *Intercultural Communication: a practical guide* (1^a ed.). Austin: University of Texas Press.
- Perfeito, A. A. B., Castro, A., Morgado, A., Gomes, A., Carvalho, A. A. P. de, Bordalo, Á., & ... (2008). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.
- Peters, T. J., & H. Waterman, R. (2004). *In Search of Excellence*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Pinho, R. L. (2015). *Plano de marketing: lançamento de um novo produto na Beeverycreative*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Plastic Divison, S. (2015). *Manual de acolhimento e integração do colaborador*. Oliveira de Azeméis: Simoldes, Divisão de Plásticos.
- Porter, M. E. (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy". *Harvard Business Review*, Chicago, 22.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11^a ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Rodrigues, C. S. dos S. (2012). *A importância das parcerias com fornecedores nas empresas*. Aveiro : Universidade de Aveiro.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets* (2 ed.). Lexington, MA: Lexington Books.
- Rugman, A. M., Collinson, S., & Hodgetts, R. M. (2006). *International Business* (4^a ed.). Spain: Prentice Hall.

- Senkio, C. V. B., Almeida, S. R. de, & Lisboa, T. C. (sem data). *O papel da diversidade cultural para mercados em países emergentes: novos desafios*. São Paulo: Universidade Ibirapuera.
- Shi, X., & Wright, P. C. (2003). "E-commercializing business operations". *Communications of the ACM*, Canada, 46(2), 83–87.
- Sinha, J. B. P. (2008). *Culture and organizational behaviour* (1ª ed.). New Delhi: Sage.
- Solomon, M. R. (2002). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Trompenaars, F. (1998). *Riding the waves of culture: understading cultural diversity in global business* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Vergara, S. C. (2002). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Wit, B. de, & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context in International Perspective* (3 ed.). Italy: Thomson.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. T., & Huse, M. (1997). *The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures*. *Entrepreneurship Theory and Practise*, USA, 22(1), 25–46.

2. Webgrafia

- Dictionary, B. (sem data). *Company*. Consultado em 6 de Abril de 2016, de <http://www.businessdictionary.com/definition/company.html>
- Hofstede, G. (sem data-a). *National Culture*. Consultado em 22 de Abril de 2016, de <https://www.geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Hofstede, G. (sem data-b). *Organisational Culture*. Consultado em 22 de Abril de 2016, de <https://www.geert-hofstede.com/organisational-culture.html>

Hofstede, G. (sem data-c). *What about France*. Consultado em 28 de Maio de 2016, de <https://www.geert-hofstede.com/france.html>

Hofstede, G. (sem data-d). *What about Germany?* Consultado em 28 de Maio de 2016, de <https://www.geert-hofstede.com/germany.html>

Hofstede, G. (sem data-e). *What about Hungary?* Consultado em 28 de Maio de 2016, de <https://www.geert-hofstede.com/hungary.html>

Hofstede, G. (sem data-f). *What about Portugal?* Consultado em 28 de Maio de 2016, de <https://www.geert-hofstede.com/portugal.html>

Hofstede, G. (sem data-g). *What about Spain?* Consultado em 28 de Maio de 2016, de <https://www.geert-hofstede.com/spain.html>

Negócios. (2015). *Simoldes vai construir fábrica na República Checa e criar 300 empregos*. Consultado em 15 de Janeiro de 2016, de http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/simoldes_vai_construir_fabrica_na_republica_checa_e_criar_300_empregos.html

Plastic Divison, S. (2010a). *History*. Consultado em 8 de Janeiro de 2016, de <http://www.simoldes.com/plastics/history.html>

Plastic Divison, S. (2010b). *Organization*. Consultado 8 de Janeiro de 2016, de <http://www.simoldes.com/plastics/organization.html>

Tool Division, S. (sem data). Linked in. Consultado em 22 de Janeiro de 2016, de <https://www.linkedin.com/company/simoldesgroup>

Tool Division, S. (2015). *History*. Consultado em 22 de Janeiro de 2016, de <http://www.simoldes.com/tool/en/html/m21.html>

Anexos

Anexo I - Plano de estágio



universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

ANEXO
FICHA DE DISSERTAÇÃO/PROJETO/ESTÁGIO

IDENTIFICAÇÃO	
Estudante	Catarina Marques Evangelista de Lima
Número Mecanográfico	64361
Curso	Mestrado em Línguas e Relações Empresariais
Data de início	20/12/2015
Data de conclusão	30/06/2016
Local da formação	INPLAS – Indústrias de Plásticos, S.A.
Orientador da UA	Prof. Doutora Otília Martins
Orientador da EA	Eng.º Rui Tavares

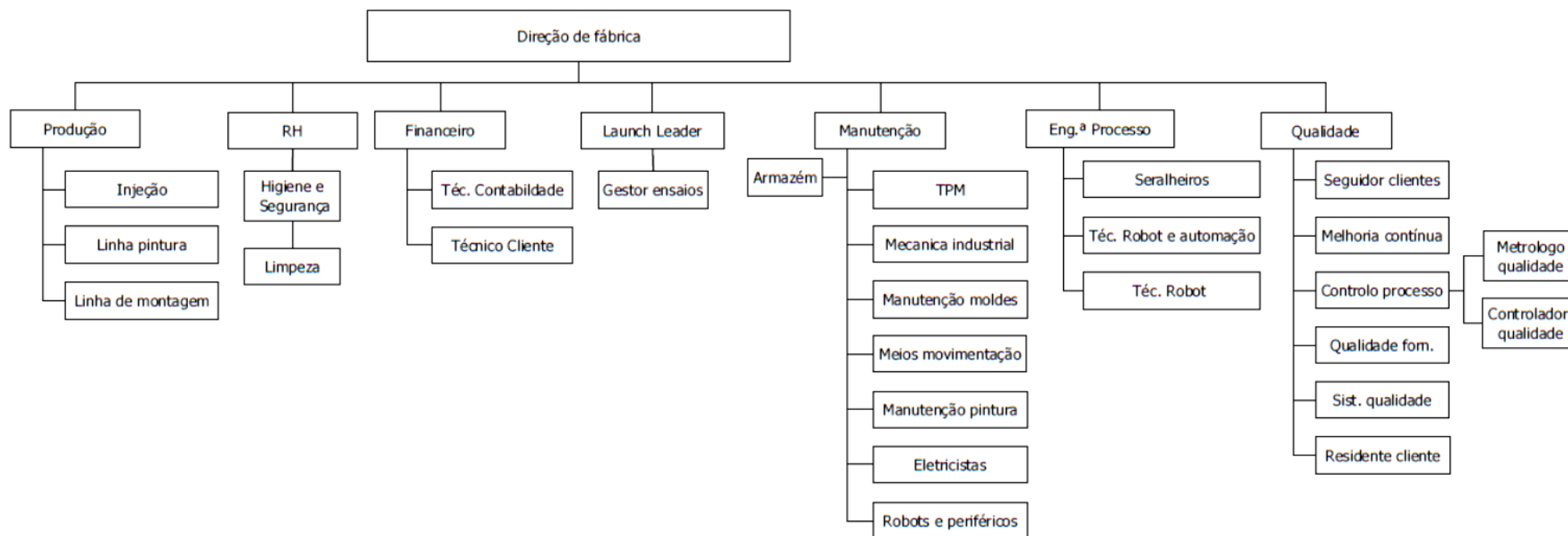
Resumo do Plano de Dissertação/Projeto/Estágio

Em cumprimento do disposto no art.º 49.º n.º 5 do Regulamento de Estudos da Universidade de Aveiro

"Estágio Curricular na INPLAS – Indústrias de Plásticos, S.A. "

FASES DE TRABALHO/COMPONENTES DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DAS FASES DE TRABALHO/ COMPONENTES DE AVALIAÇÃO
Objetivo	<p>A estudante terá atividades em 3 áreas principais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - documentação de processos identificados nos Mapeamento das Operações; - procedimentação todas as tarefas associadas a esses processos, de acordo como o Sistema de Qualidade em vigor; - certificação da transversalização e traduções do Manual das Operações de todas as fábricas – Portugal, França, Polónia e República Checa. <p>Com vista a atingir os objetivos, prevê-se que a aluna tenha um período inicial de adaptação no qual receberá formação, nomeadamente na área da Qualidade.</p>
Desenvolvimento e Execução	<p>Prevê-se que a aluna, ao longo dos 6 meses de estágio, realize tarefas em várias áreas, tais como:</p> <p>Cultura organizacional Estabelecimento de contactos entre os diversos departamentos; Análise cuidada dos processos de encomenda, venda e distribuição, com vista à realização de fichas de instrução; Análise do Manual das Operações das diferentes fábricas (Portugal, França, Polónia e República Checa); Análise e realização de contactos entre empresa e stakeholders.</p> <p>Línguas Estabelecimento de contactos com a empresa e stakeholders (português, inglês e alemão); Redação de documentos de teor empresarial, nomeadamente fichas de instrução e manual de operações; Criação de mapas processuais; Produção documental em língua portuguesa e/ou estrangeira; Tradução do Manual de Operações.</p> <p>Aplicações informáticas Realização de fluxogramas, usando software específico; Redação de diferentes tipos de documentos, utilizando os meios informáticos mais adequados.</p>
Relatório Final	<p>No final do estágio a estudante apresentará o respetivo Relatório de Estágio demonstrativo do conhecimento adquirido na atividade da EA em que esteve inserido, da capacidade de apresentação e análise crítica do trabalho realizado.</p>

Anexo II - Organigrama Inplas



Anexo III - Entrevista às seguidoras de cliente³

Pergunta 1 – *Que língua tende a adotar quando se relaciona com um cliente estrangeiro? O inglês, a língua privilegiada para os negócios internacionais, ou a língua de origem do cliente?* (Martin & Chaney, 2008)

Adriana Gomes (AG) – Eu adoto a língua de acordo com o meu cliente, falo inglês, francês ou espanhol. Com os clientes alemães uso o inglês.

Elisabete Vendeiro (EV) – O espanhol e o português.

Sónia Henriques (SH) – Comigo, estão todos os clientes alemães, obviamente, porque sou a única a saber falar alemão, e a verdade é que é uma exigência por parte do cliente. Os clientes alemães exigem que a pessoa de contacto deles saiba falar alemão. Isso, para nós, é uma grande dificuldade, porque existem pessoas que sabem alemão, mas que estão essencialmente vocacionadas para lecionar em escolas ou outras, ainda, capazes de uma comunicação muito básica como “olá”, “bom dia”, “boa tarde”, “como está o tempo”, etc. O restante é sempre muito difícil de encontrar. O próprio cliente, do outro lado, e isso eu já notei por experiência própria, e as minhas colegas que falam alemão também, tem uma outra abertura quando nós falamos a língua deles. Se alguém ligar e falar inglês, eles têm uma postura muito mais retraída, e por vezes até agressiva, do que se for uma pessoa a falar a língua nativa; a postura deles muda completamente.

Pergunta 2 – *Segundos alguns estudos, alguns executivos europeus apontam as diferenças linguísticas como um dos maiores obstáculos no relacionamento com outros países. Sente essa dificuldade?* (Martin & Chaney, 2008)

AG – Não. Acho que hoje em dia o facto de trocarmos e-mails... Muitas vezes posso até ter dificuldades na oralidade, durante um telefonema sentir algumas dificuldades, mas peço sempre para, no final, enviar um e-mail com os pontos mais importantes e isso é uma forma de muitas vezes, aquilo que até nem consegui perceber na totalidade, consegui-lo depois. Claro que tenho sempre dificuldades, mas dessa forma tento colmatá-las. Já me aconteceu ter que voltar a ligar e dizer: «olha, por favor, diz-me novamente porque, há pouco, não

³ Neste anexo III tentámos respeitar, o mais possível, as respostas das entrevistadas, o que explica as marcas de oralidade contidas no texto.

consegui perceber tudo». Acontece, também, pensar que percebi tudo e depois verificar que tal não tinha acontecido. E isso, tanto me acontece com o inglês como com o espanhol. Penso que muitas vezes a verdadeira barreira é a personalidade que temos do outro lado e não a língua.

EV – Isso tem lógica porque muitas vezes, mesmo numa tradução, nós queremos dizer alguma coisa e do outro lado pode ser interpretado de uma forma diferente, e nós aqui também, e aí será uma dificuldade. A nível escrito poderá haver uma interpretação diferente, mas, quando há diálogo, as dúvidas desaparecem.

Pergunta 3 – *Na fábrica é obrigatório o uso de farda e calçado de proteção não sendo necessário adotar nenhum código de vestuário específico. No entanto, há algum cliente com o qual tenha especial consideração com o vestuário?* (Martin & Chaney, 2008)

AG – Depende da situação. Se eu for ver um cliente, por exemplo, para ir a uma linha de montagem verificar uma situação qualquer, eu levo sempre a bata e os sapatos de segurança porque sei que vou lá chegar e vou ter que os usar. Se vou para uma situação de uma reunião, sinto necessidade de mostrar a nossa melhor imagem. Tenho esse cuidado.

EV – Não.

SH – Isso varia de pessoa para pessoa. Eu posso sentir essa necessidade e as minhas colegas não sentem essa necessidade. Por isso, a opinião que eu vou dar é a minha opinião pessoal, mas eu acho que sim. Acho que quanto mais profissionais e quanto mais um aparato mais formal, nós apresentarmos, melhor imagem e mais segurança transmitimos ao cliente. Eu, por iniciativa própria, tenho esse cuidado.

Pergunta 4 – *Ao longo dos anos as mulheres têm vindo a desempenhar um papel mais presente nas empresas e assumindo cargos com mais responsabilidade. Gostaria, por isso, de saber se considera que em determinadas alturas o facto de ser de sexo feminino possa ter atrapalhado ou beneficiado o relacionamento com os clientes?* (Martin & Chaney, 2008)

AG – Acho que muitas vezes pelo facto de sermos mulheres até somos melhor tratadas. Não, não sinto. Já trabalho na Simoldes há dez anos e nunca senti que por ser mulher tivesse sido mais prejudicada, ou menos.

SH – Eu não sinto essa dificuldade.

EV – Pessoalmente, a mim não.

Pergunta 5 – *Portugal é conhecido por ser um país onde sistematicamente as pessoas se atrasam. Nas relações com clientes estrangeiros, como é que lidam com a situação?* (Martin & Chaney, 2008)

EV – Eu noto às vezes, no caso da Sónia, que o cliente exige ter uma resposta daí a uma hora, ou meia hora. No meu cliente, não noto. Se ele diz «preciso de uma resposta durante o dia de hoje» eu dou. Por exemplo, agora tenho de dar resposta a um problema que surgiu e a uma cliente sobre um determinado problema que surgiu recentemente. Ela diz-me que tem de apresentar a análise face ao defeito, amanhã ou na sexta-feira, mas está-me a solicitar, ainda durante a manhã, uma primeira resposta. Penso que não está a ser muito exigente. Já me mandou um e-mail, mas não me disse: «daqui a uma hora preciso de uma resposta, preciso de uma análise vossa». Nesse aspeto este contacto não nos impõe um timing demasiado rígido.

SH – Eu nunca tive esse problema porque eu cumprio precisamente com aquilo que eles nos pedem e com aquilo que eles praticam. Já aconteceu, no entanto, por exemplo, termos uma conferência telefónica marcada. Eu faço sempre questão de já estar em linha sempre cinco minutos antes, e de nós termos de esperar por eles apesar de eles exigirem esse rigor. No entanto, nós, como fornecedores, não podemos obviamente ter uma atitude de lhes chamar atenção e de nos “queixarmos”. Mas já aconteceu, também, numa conferência telefónica, apenas eu estar presente porque os meus colegas, por algum motivo, se atrasaram e o cliente, neste caso a Hungria, ficou extremamente desagrado e manifestou esse desagrado. Tudo isso porque a restante equipa não estava presente logo no início e chegou com cinco minutos de atraso. Mas não tenho problema nenhum quanto a isso desde que nós cumpramos com a nossa parte. (...). Para os meus clientes, o pior que podemos fazer é comprometermo-nos com algo e não cumprirmos. (...) Por exemplo, isso é gravíssimo para os clientes germânicos.

Pergunta 6 – *Que tipos de cuidados tem, em geral, com os seus clientes?*

EV - Eu não conheço pessoalmente alguns, mas por aquilo que eles escrevem, no mesmo cliente podemos assistir a comportamentos diferentes. Mas desde que a gente responda de imediato e os acalme, são bastante pacíficos. Se eles não tiverem uma resposta, aí, a reação é diferente. Na realidade eles precisam de uma reação que os conforte na sua própria situação porque também eles têm, por seu lado, de dar respostas. Quem está lá do outro lado é um

seguidor e também precisa de dar respostas à parte deles, aos diretores deles, à organização deles e quando eles não têm respostas da nossa parte, respostas eles têm sempre, mas quando não têm uma resposta favorável, aquilo que eles querem é mais complicado. Mas de um modo geral, no que concerne os meus seguidores, não tenho nada a apontar. Mas eu também tenho a vida bastante facilitada porque temos um residente e é muito mais fácil.

SH – Dar um acompanhamento diário. A Hungria, por exemplo, precisa de “miminho” para sentir que tem acompanhamento deste lado.

Pergunta 7 – *Portugal é conhecido por ter muitas burocracias e, consequentemente, vários níveis hierárquicos, sendo que, muitas vezes, isso nos atrapalha a nível empresarial. Como é que isso funciona nos países/clientes que segue? Qual a forma de tratamento preferencial, isto é, adota uma designação muito formal como um Exm.º Senhor Eng.º ou uma mais informal?*

AG – Não sinto esse tipo de... sinceramente. *(E a nível de tratamento?)* Não, com tratamento mais informal. Nunca senti esse tipo de hierarquia.

EV – Por acaso, nesse aspeto, posso dizer que tenho alguma sorte. Os meus clientes, os meus contactos não são nada... Desde que tenham uma resposta rápida àquilo que eles pretendem, aos problemas, àquilo que solicitam, é pacífico. *(E a nível de tratamento?)* Eu normalmente trato... digo “bom dia” e trato pelo nome próprio.

SH – Ainda pior. Mas eu acho que não dá para dar uma explicação clara porque, para já, eu acho que as questões burocráticas variam de departamento para departamento, e eu já passei por alguns. E a verdade é que a Qualidade é dos que têm mais burocracia, mas eu só tenho percepção da burocracia dos meus clientes, daquilo que eu recebo deles. Eu posso dizer se eles são mais ou menos exigentes, a nível de documentação, é só sobre isso que eu me posso pronunciar. A nível de documentação, isso, também acho que varia de contacto para contacto, porque uns exigem mais provas do que outros. Imagina que tenho uma reclamação e que eu digo que alterei a gama de controlo... ele pode não acreditar na minha palavra e exigir que eu lhe envie a gama de controlo para ele ver. Eu não acho, dos meus contactos, que os meus clientes sejam muitos exigentes. Eles exigem 8D, volta e meia exigem prova daquilo que eu fiz, mas não acho que seja nada de especial, muito honestamente. *(Ao nível do tratamento)*. Tudo depende do nível de confiança. Eu comecei com os senhores da Audi quase assim (senhor eng.º), quase a andar com eles ao colo, e agora trato-os por tu e pelo

primeiro nome. Depende do nível de confiança que eles desenvolvam connosco. Mas eles também só desenvolvem confiança por gostarem do nosso trabalho e depois também há aqueles que por muito bem que tu trabalhes e por muito que tu proves que és competente e que fazes aquilo que eles querem, eles fazem sempre questão de continuar a ser tratados por Senhor ou Exm.º Senhor. (*Sente que para uma tomada de decisão é necessário subir muitos escalões?*) Mais uma vez, eu acho que isso varia, mesmo dentro da própria empresa e empresas do grupo. Varia tendo em conta as pessoas que fazem parte do teu departamento (...). Por parte dos meus clientes, eu nunca notei que eles tivessem que esperar grande coisa para dizer o que quer que fosse, por isso eu assumo que eles tenham autonomia para tomar decisões. A não ser quando algo corre mal: a primeira coisa que eles fazem é ameaçar que vão falar com a gestão, agora quando são situações diplomáticas e pacíficas, por assim dizer, eles não recorrem a ninguém de cima.

Pergunta 8 – *Os portugueses, na sua generalidade, preocupam-se em estabelecer relações. Nesse sentido, profissionalmente, pensamos no trabalho em equipa e na cooperação conjunta. Como avalia, neste aspeto, o trabalho dos seus clientes?*

AG – Acho que tenho uma boa relação com eles. Isso vai no seguimento daquilo que nós já falámos. Eu acho que se uma pessoa tentar perceber com que tipo de pessoas estamos a lidar, no fundo, nos adaptarmos um pouco às pessoas com quem temos que lidar diariamente, não é? Acho que tudo depois se torna mais fácil. Tenho pessoas que não se importam de receber uma resposta em dois dias, e, se calhar, tenho outras pessoas que têm de receber uma resposta em cinco minutos e eu, se calhar, tento adaptar-me a essas situações. E acho que a minha relação com os clientes, até ao dia de hoje, funciona bastante bem. É positiva, na minha opinião.

EV – É assim: o cliente, trabalhar em equipa connosco, é tentar fazer uma parceira. O cliente final é a Seat e depois trabalhamos com a SNC que é o cliente que monta o nosso porta-luvas no tabuleiro e, em seguida, fornece o tabuleiro já montado à Seat. No caso de surgir um problema com o nosso porta-luvas, deveremos tentar fazer equipa porque a reclamação vai para a SNC, e não para nós Inplas. No entanto, a resposta a dar à reclamação terá de ser conjunta. Mas, aí, o nosso residente está a fazer equipa, uma parceria, com a SNC, nesse sentido. E há uma boa relação, mesmo em algumas situações de anomalias ou erros que nós mandamos. Esse cliente tem uma parceria muito boa a esse nível, tem espírito de equipa

desde que a gente reponha as peças, que a gente mande uma resposta rápida, sejamos logo rápidos na resolução do problema. Isso, para eles, é essencial. A Seat já é um pouco mais..., mas já é a fase final. Também há parceria, também há equipa, mas não dessa forma. Não tão ligado, não com uma ligação tão próxima. Nesse aspeto temos, clientes que não se deixam aproximar dessa forma. Eu, nos meus contactos, não tenho tido dificuldade.

SH – Vital. *(E acha que eles também trabalham nesse sentido ou são mais individualistas?)*
Dos clientes que eu tenho, só tenho um que faz questão de manter a distância – Volkswagen Wolfsburg (Alemanha). A Audi Hungria começou muito assim, mas agora já não é assim tanto. É que, agora, para tu teres uma noção, eles chegaram a ser menos educados connosco. Mas, agora, quando foi o Europeu, até recebi SMS e tudo. Isso é algo que se constrói e acho que é muito importante porque a postura deles é muito diferente quando tens um bom relacionamento com eles de quando não tens, é completamente diferente.

Pergunta 9 – *Apesar de estarmos inseridos na indústria automóvel, considera que os seus clientes são mais competitivos ou tendem a ter uma abordagem mais afetuosa e cooperativa?*

AG – Não, eu acho que a indústria automóvel é por excelência uma indústria que gosta de se identificar como sendo uma indústria pioneira. Sinto que, se calhar, pode haver um pouco esta questão do... Porque, efetivamente, também estão à frente, em tecnologias, em normas, em tudo. Acho que... pronto... Não é questão de haver uma abordagem mais afetuosa ou não mas é uma indústria diferente. Tem grandes exigências, não é? *(Mas no contacto no dia-a-dia com os clientes, sente essa exigência no trabalho?)* Não, acho que isso depende muito do cliente. Isso é como tudo: há aqueles clientes que, se calhar, são mais práticos que outros; depois, também tem a ver com o país onde estão inseridos, com a cultura, não é? Porque isto, depois vai tudo dar ao mesmo. Eu até posso trabalhar com a Volkswagen mas eles, em Espanha, são espanhóis e encaram as coisas de forma diferente; se calhar, trabalho com a Volkswagen Alemanha e o comportamento é diferente. Mas acho que a indústria automóvel, por si só, é uma indústria exigente, mas não sinto esta questão de no dia-a-dia de serem.... Acho que não.

EV – Vai ao encontro da outra pergunta.

SH – Vou-te dar um exemplo: Volkswagen Wolfsburg, que é precisamente o cliente que fez questão de manter a distância. Recebemos um e-mail do diretor de qualidade a dizer que o diretor de fábrica ia mudar e fomos notificados que esse novo diretor de fábrica informou

que, a partir de agora, queria que eles fossem muito mais exigentes com os fornecedores. E nós vamos pagar essa fatura. Enquanto antes, se calhar, até poderiam ajudar e colaborar. No entanto, como querem mostrar serviço ao novo diretor de fábrica, acabaram-se as facilidades. Mais uma vez, depende das pessoas, essa é a minha opinião. Temos a mesma situação na Seat, que eu também tenho. Audi Q3 com a Seat em Espanha, é o mesmo cliente, a Elizabete também tem a Seat, mas o meu contacto é diferente do da Elizabete. O meu contacto é uma pessoa muito mais aberta e muito mais preparada para trabalhar connosco e não contra nós do que o contacto da Elizabete. E é a mesma fábrica, o mesmo chefe, só que é uma pessoa de contacto diferente.

Pergunta 10 – *De que forma é que o seu cliente lida com a incerteza? Quais as estratégias que adota para eliminar a insegurança sentida?*

AG – Acho que nenhum cliente gosta de sentir que fornecedores não sabem em que ponto estão ou não sabem como resolver as coisas. Mas é assim, sou sincera, se há incertezas do nosso lado não tento passa-las para o lado do cliente. Eu posso não saber aquilo que dizer, mas não vou dizer que estou assim-assim. Mas isso, depois, é o método que cada um adquire para lidar com os clientes. Se calhar, há clientes com os quais eu posso ser sincera, há outros com quem não posso, porque a sinceridade não me leva a lado nenhum. É a experiência. *(E sente que tem maior abertura com o mercado espanhol ou com o francês, por exemplo?)* Com o espanhol, se calhar, por causa da língua. A língua também aproxima mais as pessoas. E depois, nós também temos aqui uma situação, nos locais em que temos residentes temos outra abordagem, outra facilidade.

EV – Normalmente não gosta. Não gosta, gosta de objetividade. Há algumas situações, alguns defeitos em que não conseguimos encontrar a causa-raiz. Foi inconclusiva, há uma probabilidade de ter ocorrido daquela forma, é explicado, mas nota-se que do outro lado “ok, vocês ainda não conseguiram encontrar a causa-raiz, mas o que é que estão a fazer, já que não tiveram ações face ao problema. O que é que estão a fazer para garantir que isto não volta a acontecer?”. E dessa incerteza, não gostam. Se não damos logo essa reposta, vamos colocar a peça em muro da qualidade três meses ou um mês, ou vamos garantir os próximos três envios, é o que normalmente é dito, para eles ficarem mais descansados. Mas se não for dito nada, eles, logo à partida, perguntam sempre. Eles querem coisas objetivas. Se nós falharmos, eles também falham e têm de responder perante as direções deles e são

pressionados muitas vezes. E se antes de eles serem pressionados nós já tivermos as respostas, corre tudo muito melhor. (As estratégias passam...). Sermos o mais objetivos possível e andarmos sempre um passo à frente. Não deixar que o cliente nos pergunte. Temos de antever o que o cliente nos vai perguntar. Nós fomos mais previsíveis na resposta, não há azo ao “estou à espera disto”, “estou à espera daquilo”. Eu tento trabalhar dessa forma, mas nem sempre é possível. Mas tento trabalhar sempre dessa forma.

SH – Muito mal. A Alemanha e a Hungria, nesse aspeto, são semelhantes. Eles precisam de ter factos. Nós não podemos dizer «mais ou menos em meados da semana 28, os senhores vão receber isso». Não pode ser. Nós temos de dizer «semana 28, até final da semana ou início da semana», e cumprir. (*Quais as estratégias?*) Vamos imaginar que internamente me dão o prazo semana 27. Eu apresento ao cliente semana 28, caso alguma coisa corra mal, para eu não falhar perante o cliente. Mas isso é uma gestão minha, foi algo que eu desenvolvi.

Pergunta 11 – *Numa indústria inovadora como a do automóvel, onde de momento estão muitos projetos novos a entrar em fábrica, considera que os seus clientes se preparam para os avanços futuros ou, pelo contrário, são resistentes à mudança?*

AG – Sem dúvida. Sempre a inovar, completamente.

EV – Não, inclusive, na semana passada, a Inplas foi convidada a ir a um evento relacionado com a manutenção porque eles querem melhorar a manutenção preventiva dos moldes e trabalhar com os fornecedores. Nota-se que eles estão bastante à frente. É uma melhoria no processo deles e levam os fornecedores.

SH – Na realidade, os nossos contactos são “peões”, isto é, simples colaboradores como nós e não as altas chefias. Portanto, isso depende sempre das ordens que eles recebem. Dos meus contactos, os clientes só vêm ter comigo quando têm um problema no imediato. Eles nunca trabalham de forma preventiva. Só quando têm um problema é que entram connosco; eu não noto da parte deles, porque é inerente à função, nós lidamos com reclamações de linha de produção, problemas no imediato. Nunca recebi uma reclamação ou um alerta a dizer “atenção que isto pode-vos vir a dar problemas”, nunca. É algo que é detetado na hora e que nós temos de solucionar. Mas isso é a nossa função: lidar com reclamações de produção, do que é detetado no imediato.

Pergunta 12 – *Quando há alguma falha da nossa parte, é fácil repor a confiança no cliente?*

AG – É normal que depois o cliente demore algum tempo a acreditar naquilo que nós dizemos. Mas a questão, aqui, é avaliar qual foi a falha, se foi uma falha em consciência nossa ou se foi realmente alguma falha que o nosso fornecedor nos induziu a cometer. Sem dúvida que o cliente não fica satisfeito, há uma perda de confiança, mas depois há todo um trabalho que tem de ser novamente feito para repor a confiança para que depois as coisas comecem a trabalhar. Eu nunca senti essa situação, não uma falha ao ponto de implicar uma perda de confiança a esse nível.

EV – É um trabalho contínuo. Eu falo por mim. Nós temos um residente que faz um bom trabalho. E em quem os clientes confiam. Ele tem um trabalho de proximidade com as pessoas. Os seguidores que seguem as nossas peças pedem-lhe, muitas vezes, serviços que não são da responsabilidade dele, mas ele faz isso com todo o gosto, precisamente para ganhar essa confiança. E é nesse sentido que eu tenho a vida bastante facilitada porque tenho uma pessoa do outro lado que dá tudo e trata muito bem o cliente. Existem situações em que o seguidor é que se devia levantar e ir à linha montagem/produção porque a linha reclamou um defeito. Mas o que é que o seguidor faz? Liga diretamente ao nosso residente o que ajuda a estarmos sempre um passo à frente. Isso ajuda muito. Alguma falha que nós tenhamos, contorna-se. Sim, porque nós temos falhas, mas existe todo um trabalho por detrás.

SH – Não, para mim é a vantagem de ter desenvolvido um relacionamento de confiança porque eu faço isso, e acho que é fundamental, quando eu cometo uma falha, eu admito-o perante o cliente. E considero que essa é a melhor estratégia: isso acaba por ser valorizado pelo cliente. Depende de cliente para cliente e depende do nível de confiança. Se tivermos confiança e eles confiarem em nós, ao admitirmos que errarmos, eles aceitam. Pelo contrário, se eles não confiarem em nós, também vão desconfiar do nosso trabalho e nós não vamos ter à vontade suficiente para admitir que nós falhámos ou que as coisas correram menos bem. Por essa razão, devemos tanto quanto possível reconhecer quando erramos.